MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
INTEGRATIF
Sofyan Tsauri

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

JEMBER

Manajemen

SUMBER DAYA MANUSIA

Integratif

Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M

PENGANTAR

MENATA SUMBER DAYA MANUSIA PERGURUAN TINGGI BERWAWASAN RELIGI

Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd
Guru Besar Kepemimpinan Pendidikan IAIN Jember

Problem kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi isu yang tetap sensitif walaupun tidak selalu aktual, tetapi akan selalu ada dalam ruang kehidupan manusia. Pengelolaan sumber daya manusia harus mampu mengantisipasi perubahan-perubahan di berbagai bidang kehidupan. Sumber daya manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap organisasi, karena melalui itulah aktivitas penting organisasi terutama dalam pengambilan keputusan, penentuan tujuan, pelaksanaan pekerjaan dan evaluasi pekerjaan dilakukan. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta kemampuan menghadapi berbagai tantangan, baik tantangan internal maupun eksternal serta untuk membaca peluang sangat ditentukan oleh kompetensi dalam mengelola sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya. Pengelolaan sumber

daya manusia bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi secara totalitas dengan mendorong keikutsertaan dan keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian yang vital dari sebuah organisasi, baik organisasi profit maupun non-profit. Organisasi yang di dalamnya terdapat berbagai komponen manusia dengan berbagai karakter dan kepentingannya, membutuhkan tata kelola yang berprinsip pada *good will*. Oleh karena itu manajemen sumber daya manusia memiliki asumsi bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama dari sebuah organisasi yang harus dikelola dengan baik. Dengan demikian MSDM berperan lebih strategis bagi perjalanan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah dirumuskan oleh satuan organisasi.

Sumber daya manusia memiliki potensi luar biasa, baik psikis maupun fisikis yang dapat berfungsi secara maksimal bagi organisasi bila dikembangkan melalui langkah-langkah manajerial. Unsur manusia (*man*) menempati posisi primer dalam kekuatan-kekuatan organisasional seperti, *money, material, machine, method*, dan *market.* SDM adalah sumber kekuatan yang dapat terus-menerus diperbaharui dan dikembangkan sehingga tercipta manusia-manusia yang kreatif, produktif, dedikatif dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia menjadi *keyword* yang harus mendapat perhatian yang lebih bagi *stake-holder* atau *leading-sector* dari organisasi. Perkembangan organisasi dapat dilihat bila sumber daya yang ada di dalamnya mampu mengimplementasikan visi besar yang dibangun secara kolektif oleh orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut melalui kegiatan manajerial.

Aktivitas MSDM meliputi proses peningkatan produktivitas, pemanfaatan sumber daya manusia, dan unsur-unsur yang berkaitan dengan SDM seperti pengadaan atau rekrutmen,

pengembangan, pemberian imbalan, mutasi dan pemberhentian, atau menurut beberapa pakar MSDM dapat dirangkum menjadi; perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengembangan, penilaian prestasi kerja, pemberian kompensasi, pemeliharaan dan pemberhentian. Kegiatan-kegiatan MSDM yang bertumpu pada proses tersebut dapat dikaitkan dengan masalah produktivitas dan efisiensi organisasi. Dengan demikian penanganan SDM tidak lepas dari usaha untuk meningkatkan produktivitas kerja dan efisiensi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

MSDM sebagai sebuah disiplin ilmu telah banyak diadopsi oleh lembaga-lembaga yang bergerak di bidang jasa, terutama jasa pendidikan baik formal maupun non-formal. Implementasinya telah banyak dirasakan manfaatnya oleh lembaga-lembaga non-profit tersebut dalam konteks pengembangan maupun peningkatan sumber daya manusia yang dapat meningkatkan mutu produk institusi pendidikan. MSDM telah memberi kontribusi besar bagi kemajuan lembaga pendidikan, manfaatnya bisa dirasakan langsung oleh lembaga-lembaga pendidikan yang *concern* pada penerapan MSDM secara tepat. Tetapi MSDM tidak bisa secara ideal diterapkan pada lembaga-lembaga pendidikan, karena masing-masing institusi pendidikan memiliki karakteristik yang berbeda-beda sehingga model penerapan dan pengembangan SDMnya pun juga berbeda.

Karya disertasi Dr. H. Sofyan Tsauri, MM yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di Perguruan Tinggi (Studi Multikasus di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang (UMM)* ini menawarkan temuan yang sedikit berbeda dengan kajian yang ada pada umumnya, karena dua lembaga yang dikaji meskipun statusnya sama-sama institusi pendidikan Islam, na-mun memiliki perbedaan yang mendasar baik dari status insti-tusi maupun pada aspek manajerialnya. UIN Maulana Malik Ibrahim Ma-

lang adalah PTKIN yang dikelola oleh pemerintah dengan pengembangan kelembagaan mengacu pada peraturan, kebijakan, dan prosedur-prosedur pemerintah. Berbeda dengan UMM yang dikelola oleh yayasan, pada aspek manajerial dan pengembangan kelembagaan berdasarkan hasil kreasi dan pendanaan dari yayasan. Sebagai lembaga swasta, UMM masih terikat dengan kelembagaan Muhammadiyah, jelas konstruksi pengembangan UMM tidak lepas dari visi besar organisasi Muhammadiyah.

Dengan kajian yang serius, sistematis dan kritis, Dr. H. Sofyan Tsauri, MM., telah menemukan MSDM Perguruan tinggi Islam dengan formulasi temuan formal penelitian yang di-beri nama *integrated system based human resource development model* di Perguruan Tinggi Islam, yaitu pengembangan sumber daya manusia berbasis sistem integratif. MSDM dinalar penelitiannya telah menawarkan sesuatu yang baru dengan paradigma SDM integratif. Penataan SDM tidak lagi menggunakan pendekatan-pendekatan positivistik, tetapi penataan SDM dikelola berdasarkan konstruksi nilai-nilai humanistik, akademik dan religius. MSDM tidak hanya dipahami pada langkah-langkah mekanik tetapi MSDM di lembaga perguruan tinggi Islam dikembangkan melalui nilai-nilai religi khususnya yang bertumpu pada nilai-nilai Ulul Albab.

Konsekuensi dari MSDM integratif di lembaga perguruan tinggi Islam adalah, lembaga pendidikan Islam bisa menerapkan pendekatan-pendekatan integratif tersebut, artinya pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya terfokus pada hasil, tetapi lebih pada proses yang mengutamakan nilai-nilai religius. Ikatan penataan sumber daya manusia tidak hanya berorientasi pada produktifitas organisasi, tetapi ada nilai-nilai ibadah yang harus tertanam kuat dalam penyelenggaraan pengelolaan sumber daya manusia. Disini nilai ibadah menjadi motif dalam pengembangan sumber daya manusia.

Transformasi ibadah dapat membentuk budaya organisasi yang konstruktif bagi pengembangan sumber daya manusia. Organisasi menyiapkan ruang aktualisasi individu bahwa pertanggungjawaban pengembangan SDM tidak hanya dipertanggungjawabkan pada proses-proses administratif, tetapi lebih daripada itu akan dipertanggungjawabkan pada Tuhan, sehingga pelaksanaan MSDM tidak kering dari nuansa agama. Disinilah kekuatan buku ini.

Buku yang ada di tangan pembaca adalah hasil ijtihad akademik penulisnya melalui penelitian disertasi. MSDM di lembaga perguruan tinggi Islam memiliki tawaran model MSDM yang bisa ikut memberi andil besar bagi pengembangan perguruan tinggi. Semua pihak dapat membaca konsep-konsep yang dikonstruk dalam membangun sumber daya perguruan tinggi yang bermutu. Tetapi MSDM di perguruan tinggi Islam ini tidak berlaku *general* karena perbedaan karakteristik perguruan tinggi, model penataan SDM dalam buku ini bisa berlaku sama bagi yang memiliki persamaan-persamaan karakteristiknya.

Eksplorasi MSDM di perguruan tinggi Islam yang dikembangkan oleh penulis buku ini perlu mendapat perhatian yang penuh dari pembaca dan peneliti lainnya, karena sebagai disiplin ilmu, MSDM tidak statis. Disiplin tersebut perlu dilakukan dialog-dialog kritis sebagai pembanding temuan-temuan yang telah ada, sehingga MSDM di perguruan tinggi Islam mengalami perkembangan-perkembangan ke arah yang lebih progesif. Perguruan tinggi khususnya perguruan tinggi Islam akan mengalami perkembangan yang pesat dengan tidak mengabaikan kebutuhan masyarakat dan tuntutan zaman.

Integrated system based human resource development model di Perguruan tinggi Islam dapat menjadi diskursus pada pola pengembangan manajemen sumber daya manusia. Sampai kapanpun isu sumber daya manusia akan tetap seksi, lebih-lebih bila

dihadapkan pada kompetisi global yang cukup sengit. Ha-nya pendidikan yang maju serta bermutu khususnya perguruan tinggi yang dapat mengantarkan sebuah bangsa menjadi bangsa pemenang.

Akhirnya saya ucapkan selamat kepada Dr. H. Sofyan Tsauri, MM atas dedikasinya pada pengembangan manajemen sumber daya manusia khususnya di perguruan tinggi Islam.

PENGANTAR PENULIS

MODEL SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS INTEGRATIF PERGURUAN TINGGI ISLAM

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi proses-proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang atau fungsi produksi, pemasaran, keuangan, ataupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia diangggap semakin urgen perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dirumuskan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola (*manage*) sumber daya manusia.

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi yang lainnya, merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran (*output*). Karyawan baru yang

belum memiliki keterampilan dan keahlian terus dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Apabila dia dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang. Pengolahan sumber daya manusia inilah yang disebut Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh indi-vidu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bu-kan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya komoditi.

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Lembaga pendidikan tentu berbeda dengan organisasi *profit* seperti perusahaan. Lembaga pendidikan menghasilkan produk berupa jasa atau menghasilkan manusia bermutu sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Tetapi pada proses manajerial lembaga pendidikan harus bisa mengadopsi sistem manajemen yang diterapkan pada perusahaan dengan cara-cara selektif, humanis dan tentu bertumpu pada nilai-nilai atau filosofi yang dianut. Implementasi manajemen sumber daya manusia yang berkembang di perusahan-perusahaan telah diadopsi di lembaga pendidikan, tidak terkecuali di perguruan tinggi Islam. Buku ini hasil riset dari disertasi yang telah menemukan banyak hal tentang manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi Islam, khususnya dua lembaga pendidikan tinggi Islam yang me-

miliki keunggulan komparatif di Indonesia dengan ciri khas yang berbeda.

Pertama*,* UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pendidikan tinggi ini sangat pesat perkembangannya dari tahun ke tahun sehingga terbukti lembaga ini dipercaya sebagai pengelola kelas internasional, begitu juga dipercaya sebagai universitas dengan sistem BLU (Badan Layanan Umum). Kedua, Universitas Muhammadiyah Malang, yang biasa disingkat UMM. Pendidikan tinggi Islam ini juga tergolong maju dan lembaga yang terkemuka di Indonesia, dibuktikan dengan jumlah alumninya yang banyak diterima di instansi-instansi pemerintahan maupun swasta. lembaga ini juga memiliki sistem rekrutmen SDM tersendiri terutama dalam menempatkan norma-norma keislaman dan keindonesiaan yang prima. Pelatihan dan pengembangan SDM-nya sampai ke luar negeri serta penguatan dalam *interpreneurship*.

Dua lembaga perguruan tinggi Islam yang memiliki distingsi-distingsi tersebut menunjukkan manajemen sumber daya manusia diantaranya pada implementasi sistem peren-canaan SDM. *Pertama*, mengacu pada visi universitas berbasis kebutuhan fakultas, *kedua*, identifikasi kebutuhan, kompetensi serta rasio dosen, *ketiga*, pengamatan lingkungan, perumusan strategis, implementasi strategis, evaluasi dan pengendalian, dan *keempat*, berbasis kompetensi dan dedikasi.

Pada Implementasi sistem rekrutmen SDM terdapat *pertama*, analisis jabatan dan beban kerja, *kedua*, kebutuhan kurikulum, prediksi keberlanjutan prodi dan keuangan, *ketiga*, rasio kebutuhan. Sementara itu, sistem seleksi SDM meliputi: *pertama*, seleksi terpusat dan mandiri, *kedua*, berbasis pada kompetensi akademik dan non akademik. Kemudian, sistem penempatan SDM berdasarkan: *pertama*, hasil rekrutmen dan seleksi, *kedua*, formasi serta masa percobaan, *ketiga*, permintaan unit

kerja dengan memperhatikan kompetensi dan keahlian.

Sedangkan pada implementasi sistem pelatihan dan pengembangan SDM terdapat; *pertama*, pelatihan berbasis kompetensi dilaksanakan oleh LPM dan BPSDM, *kedua*, *multi level training, ketiga*, desain *in-house management training* dan *outbond management training*.

Sistem pengembangan SDM, terfokus pada pengembangan studi, profesi dan karir dengan model berjenjang dengan implikasi implementasi sistem perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan SDM terdapat; *pertama*, berdampak pada budaya organisasi berbasis nilai ulul albab dan budaya akademik. *Kedua,* pada program *beasmart*, pengabdian bertaraf internasional, *ketiga*, karakter Universitas. Hasil kajiannya telah diformulasi menjadi temuan formal menjadi *integrated system based human resource development model* di Perguruan tinggi Islam, yaitu pengembangan sumber daya manusia berbasis sistem terpadu.

Buku yang diangkat dari disertasi ini bisa hadir di hadapan pembaca karena dukungan, arahan, dan dorongan dari berbagai pihak, baik langsung maupun tidak langsung. Oleh karenanya dengan kerendahan hati, penulis sampaikan terimakasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya dengan ucapan *jazakumullah ahsanal jaza'* kepada:

Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si dan Para Wakil Rektor, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan di Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang sekaligus sebagai promotor yang telah mem-bimbing dan memberi motivasi serta memberi kemudahan un-tuk terselesainya penelitian hingga menjadi buku. Prof. Dr. H. Mulyadi,

M.Pd.I selaku Ketua Program Studi S3 Manajemen Pendidikan Islam sekaligus promotor atas motivasi, saran, serta kemudahan pelayanan selama studi. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd selaku co-promotor yang telaten, banyak meluangkan waktu dan sabar dalam membimbing serta memberi motivasi sehingga penulisan penelitian ini dapat terselesaikan.

Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE, MM., selaku Rektor IAIN Jember yang telah memberi ijin, motivasi dan memfasilitasi sehingga tulisan ini selesai. Semua staf pengajar Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan berharga sesuai dengan keahlian masing-masing. Merekalah yang mengantarkan penulis untuk memperoleh gelar doktor.

Kepada seluruh tata usaha dan karyawan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan pelayanan dengan baik dan kemudahan administrasi sejak penulis kuliah hingga perkuliahan berjalan dengan lancar dan penyusunan buku ini selesai. Seluruh civitas akademika UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universiatas Muhammadiyah Malang (UMM) yang membantu peneliti memberikan informasi dan data-data yang dibutuhkan dalam penyelesaian disertasi ini.

Yang tidak terlupakan teman-teman aktivis dan Dosen IAIN Jember, terimakasih atas diskusi-diskusi serta masukan-masukan berharga dalam buku ini, semoga buku ini dapat bermanfaat untuk peneliti dan siapa saja yang membaca serta bantuan semua pihak tersebut dibalas oleh Allah dengan kebaikan. Amiin.

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

PENDAHULUAN

GLOBALISASI adalah era yang sedang dihadapi oleh setiap bangsa pada saat ini dan merupakan era di mana dunia menjadi terbuka dan menuntut kesiapan sumber daya manusia untuk semakin sadar adanya keterbukaan, yang juga menuntut kesadaran akan hak dan kewajibannya sebagai insan berbudaya. Pengaruh budaya global tersebut disadari maupun tidak, pada suatu saat akan sampai kepada setiap bangsa di dunia, tidak terkecuali bangsa Indonesia. Oleh karenanya, apapun unsur yang terkandung di dalam era global tersebut menuntut kesiapan suatu bangsa dalam menghadapinya, khususnya kesiapan sumber daya manusianya.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, yang merupakan ciri era globalisasi mengharuskan manusia untuk selalu siap menghadapi persaingan dalam segala usahanya. Persaingan yang akan berjalan dengan ketat sekaligus cepat dan terus menerus. Kondisi semacam itu secara jelas menuntut suatu bangsa untuk mem-persiapkan sumber daya manusianya, khususnya melalui lembaga-lembaga pendidikan, tak terkecuali

lembaga PTKIN. Melihat fenomena pendidikan yang diseleng-garakan oleh pemerintah Indonesia saat ini, perlu kiranya di-lakukan reformasi pendidikan, yaitu mempersiapkan pendi-dikan yang mampu menghasilkan sumber daya manusia Indo-nesia untuk dapat berkompetisi dalam persaingan global yang sangat ketat.

Jika pemerintah tidak berfikir ke depan bahwa salah satu upaya untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang ung-gul ini adalah ditempuh melalui pendidikan, maka sudah ba-rang tentu bangsa Indonesia akan jauh tertinggal dengan bangsa lain di dunia. Jadi fenomena bahwa pemerintah Indonesia ma-sih memandang pendidikan dengan sebelah mata harus mulai direformasi. Pemerintah seyogyanya mulai memiliki *political will* untuk memprioritaskan pendidikan dalam pembangunan yang sedang digalakkan saat ini, sebagai wahana untuk mempersiap-kan sumber daya manusia.

Kebijakan pembangunan pendidikan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa senantiasa berkembang sesuai dengan laju pembangunan dan selalu memperhatikan kondisi daerah dan perkembangan global, terakhir diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.[1] Kebijakan ter-sebut seirama dengan pengembangan sistem pemerintahan yang antara lain menggunakan prinsip otonomi daerah, sebagaimana diatur daIam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.[2]

Berdasarkan kebijakan tersebut maka pembangunan pendi-dikan lebih mengedepankan prinsip demokratisasi, pember-dayaan dan pembudayaan dalam proses dan mekanisme peme-

---

[1]SISDIKNAS, *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) 2003*, (SL Media, Tangerang, 2011), hlm. 12.

[2]Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

rintahan dan pembangunan yang melibatkan pemerintah, baik di pusat maupun di daerah dan atas partisipasi seluruh warga masyarakat.

Kebijakan tersebut sesuai dengan sistem pendidikan yang bersifat nasional dan demokratis. Bersifat nasional dalam arti bahwa susunan dan isi pendidikan harus sesuai dengan kebutuhan dan kebudayaan bangsa Indonesia, bersifat demokratis dalam arti bahwa pendidikan adalah untuk rakyat secara merata, sehingga pendidikan adalah untuk semua warga bangsa, baik anak-anak, pemuda, orang dewasa, laki-Iaki dan perempuan.

Pengembangan strategis lembaga PTKIN berupa produktivitas pendidikan, baik sistemnya maupun pencapaian tujuannya bagi peningkatan kualitas masyarakat bangsa Indonesia. Produktivitas pendidikan meliputi keseluruhan proses penataan kelembagaan dan sumber dayanya yang harus mampu melaksanakan fungsi substantifnya untuk mencapai tujuan pembangunan pendidikan secara produktif, efektif dan efisien.[3]

Pengembangan PTKIN dilakukan dengan mempertimbangkan aspek relevansi antara program pengembangan dan tuntutan perubahan masyarakat, hubungan timbal balik antara kedua aspek ter-sebut mengisyaratkan dinamika perubahan yang semakin kompleks. Sebagai suatu pendidikan yang kental dengan nilai keagamaan, di-tuntut untuk memainkan fungsi kontrol terhadap dinamika masyarakat yang terus berkembang, sementara masyarakat memberikan umpan balik bagi pengembangan lembaga tersebut. Memasuki abad ke-21 dan menyongsong milenium ketiga terjadi banyak perubahan dalam kehidupan masyarakat sebagai akibat langsung dari era globalisasi,

---

[3]Matondang Yakub, *Perguruan Tinggi Islam sebagai Subjek dan Objek Moral Akademik di Era Globalisasi.* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 1998), hlm. 24.

sehingga terjadi proses transformasi secara fundamental dalam semua dimensi kehidupan. Hal tersebut melahirkan berbagai tantangan yang sangat serius berupa kompetisi global, dan agar mampu menghadapinya maka perlu sumber daya manusia yang memiliki keunggulan dan berkualitas. Pendidikan merupakan sistem dan cara untuk meningkatkan kualitas hidup manusia dalam segala aspek kehidupan.[4]

Sehingga merupakan kebutuhan yang sangat penting dalam rangka mengembangkan potensi agar dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman. Era globalisasi membuka mata kita untuk melihat ke masa depan yang penuh tantangan dan persaingan. Era kesejagatan yang tidak dibatasi waktu dan tempat membuat SDM yang ada selalu ingin meningkatkan kualitas dirinya agar tidak tertinggal dari yang lain.[5]

Mempersiapkan suatu masyarakat yang mampu bersaing merupakan salah satu tugas PTKIN yang berkembang saat ini. Masing-masing PTKIN dengan segala keterbatasannya dituntut untuk menawarkan berbagai kiat dan keterampilan yang diperkirakan akan bermanfaat bagi masyarakat dalam memasuki era globalisasi, sehingga mereka nantinya tidak menjadi masyarakat yang tertinggal dibanding dengan masyarakat yang memiliki daya saing yang tinggi. Dalam mencapai maksud tersebut, berbagai program ditawarkan, yang orientasi ahlinya adalah pengembangan sumber daya manusia (SDM), yang merupakan kunci utama dalam menghadapi daya saing yang tinggi tersebut. Meskipun demikian tidak semua Pendidikan Tinggi mampu menawarkan program yang seimbang bagi pengembangan SDM yang meliputi berbagai aspek, terutama aspek

---

[4]Hujairan Sanaky, *Paradigma Pendidikan Islam,* (Yogyakarta: Safira Insani Press, 2003), hlm. 4.

[5]Zakiah Darajat, *Ilmu Pendidikan Islam.* (Jakarta: Bumi Aksara.1992), hlm. 29.

moral.[6]

Dalam *setting* organisasi perguruan tinggi adalah suatu pengelolaan sumber daya manusia yang perlu diarahkan pada suatu model yang dapat menarik seluruh potensi sumber daya manusia tersebut bagi kepentingan organisasi atau lembaga. Dengan kata lain, pengelolaan sumber daya manusia harus dapat diarahkan pada upaya yang mampu menggali potensi SDM agar dapat memberikan kontribusi yang positif bagi lembaga atau organisasi. Pada kenyataannya pula pengelolaan di tingkat mikro, khususnya yang dilakukan oleh lembaga pemerintah (Negeri) seringkali terjadi perbedaan dengan yang dilakukan oleh pihak swasta. Ini memberikan indikasi bahwa dalam pengelolaan sumber daya manusia di Indonesia secara ideal belum mempunyai standar yang jelas.

Berdasarkan latar belakang di atas dapatlah diindentifikasi bahwa untuk mengelola sumber daya manusia, khususnya yang dapat diarahkan untuk dapat memberikan kontribusi positif bagi lembaga atau perusahaan, maka perlu dilakukan standarisasi yang jelas. Standarisasi pengelolaan sumber daya manusia inilah yang nampaknya menjadi permasalahan yang dihadapi oleh setiap lembaga, organisasi atau perusahaan saat ini. Di samping itu masalah etika dalam mengelola sumber daya manusia ini perlu dikedepankan agar tidak menimbulkan efek negatif bagi masyarakat.

Namun demikian, karena aspek yang ada dalam pengelolaan sumber daya manusia ini cukup banyak, yaitu mencakup proses perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, motivasi dan kepuasan kerja, pemeliharaan SDM dan penilaian kerja kontinuitas dan infor-

---

[6]Matondang Yakub, *Perguruan Tinggi Islam sebagai Subjek dan Objek Moral Akademik di Era Globalisasi.* Yogyakarta: Tiara Wacana,1998), hlm. 3.

masi, maka penulis mencoba membatasinya pembahasan masalah pada aspek rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan SDM di Pendidikan Tinggi. Dalam hal rekrutmen di PTKIN, masalah yang sangat mendasar yang dihadapi oleh banyak lembaga PTKIN adalah bagaimana menarik para pelamar atau CPNS agar dapat bekerja atau mengajar secara optimal, bahkan lebih dari itu para CPNS nantinya dapat menopang keberlangsungan lembaga dimana mereka bekerja atau mengajar bahkan setelah mereka bekerja atau mengajar. Karena kenyataannya rekrutmen CPNS yang banyak dilakukan oleh lembaga PTKIN cenderung memprioritaskan pada taraf tes tulis saja. Sehingga kualifikasi mengajar bagi pendidik dan tenaga kependidikan yang diharapkan tidak mencapai hasil dan belum tentu didapatkan.

Pasalnya, data atau nilai dari tes tulis CPNS dari pelaksanaan langsung diseleksi oleh pusat berdasarkan hasil nilai dari tes tersebut sehingga tidak ada jaminan bagi CPNS yang diterima mampu dan kompeten dalam bidang ilmu dan keahlian dalam mengajar dan tidak jarang dosen dan tenaga administrasi yang kemudian ditolak oleh peserta didik disebabkan ketidakahlian dan tidak profesional dalam melaksanakan tugas.

Belum lagi proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan lembaga pendidikan tinggi justru mengabaikan aspek etika dalam melakukan rekrutmen dan seleksi. Suatu bukti yang menarik dan aktual di era reformasi pada bangsa Indonesia, adalah kecenderungan pada setiap rekrutmen dan seleksi, tidak terkecuali pula pada instansi pemerintah maupun swasta, yang masih mengunakan prinsip kolusi, korupsi, dan nepotisme (KKN). Bahkan prinsip utama rekrutmen dan seleksi, yang menuntut kualifikasi calon pelamar yang memenuhi syarat untuk bekerja, seringkali harus rela *"digagalkan"* untuk bekerja karena tidak berani membayar dengan mahal. Ini berarti bahwa uang cukup memainkan peran yang tinggi dalam proses rekrutmen

dan seleksi pada segmen organisasi, perusahaan atau lembaga apapun di Indonesia. Kalau pun ada perusahaan, lembaga atau organisasi yang bersih dari praktek KKN dan *"main uang"* di Indonesia saat ini, tentu persentasenya sangat kecil bahkan hampir tidak ada. Hal ini sangat "*naif*" sekali bila dikembalikan pada semangat reformasi yang akan berupaya menghapus KKN, tetapi pada kenyataannya justru praktek tersebut masih berjalan dengan subur.

Sebagai akibatnya kualitas kinerja lembaga atau PTKIN juga rendah dan tidak mempunyai kemampuan daya saing dengan PTKIN lainnya, apalagi dengan PTU yang sudah *bonafit*, demikian pula dalam lingkup pengelolaan sumber daya manusia secara makro. Ini menunjukkan bahwa pendidikan yang dilakukan di PTKIN belum mampu memberikan landasan yang kuat bagi proses penanaman nilai-nilai luhur bagi sumber daya manusia.

Lebih spesifik penelitian ini diadakan di dua lembaga Pendidikan Tinggi Islam yang maju dan terkenal di Indonesia dengan ciri khas yang berbeda. Pertama, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pendidikan tinggi ini sangat pesat perkembangannya dari tahun ke tahun sehingga terbukti lembaga ini dipercaya sebagai pengelola kelas internasional dan dipercaya sebagai universitas dengan sistem BLU (Badan Layanan Umum) sehingga membuat sistem tersendiri dalam menempatkan sistem rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan dan lain sebagainya. Kriteria apapun yang dikehendaki bisa tercapai terutama yang berkaitan dengan profesionalitas dan integritas SDM yang selalu kompetitif yang dikuatkan dengan nilai-nilai keislaman dan nasionalisme yang tinggi.[7]

---

[7]Wawancara dengan Dra. Hj. Cholidah, Kepala Biro Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan (AUPK) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Pada Tanggal 31 Oktober 2014

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang semakin mendapat kepercayaan publik dengan alih statusnya dari STAIN Malang menjadi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Hal ini tentu berimplikasi pada peningkatan kuantitas dan kualitas SDM yang ada. Pembenahan dan pengembangan pun dilakukan untuk merespon setiap kebutuhan pasar dan masyarakat, sehingga UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan prestasi dan kepercayaan publik yang semakin tinggi, maka kemudian UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mendeklarasikan institusinya sebagai *world class university.*

Kedua, Universitas Muhammadiyah Malang yang biasa disingkat UMM, Pendidikan tinggi Islam ini juga tergolong maju dan lembaga yang terkemuka di Indonesia, dibuktikan dengan jumlah alumninya yang banyak diterima di instansi-instansi pemerintahan maupun swasta. Lembaga ini juga memiliki sistem rekrutmen SDM tersendiri terutama dalam menempatkan norma-norma keislaman dan keindonesiaan yang prima. Pelatihan dan pengembangan SDM-nya sampai ke luar negeri serta penguatan dalam *entrepreneurship*.

Institusi Islam tersebut memiliki perbedaan yang mendasar baik dari status institusi maupun pada aspek manajerialnya. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah institusi yang dikelola oleh pemerintah sehingga pengembangan kelembagaan mengacu pada peraturan, kebijakan, dan prosedur-prosedur Pemerintah. Berbeda dengan UMM yang dikelola oleh yayasan, sehingga manajerial dan pengem-bangan kelembagaan berdasarkan inovasi, dan kreasi serta pen-danaan yang murni dari lembaga. Sebagai lembaga swasta, UMM masih terikat dengan kelembagaan Muhammadiyah. Jadi pengembangan UMM tidak lepas dari visi besar organisasi Muhammadiyah.

Hal tersebut di atas, yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian tentang implementasi sistem rekrutmen, seleksi, penetapan, pelatihan dan pengembangan SDM di Pen-

didikan tinggi Agama Islam Negeri maupun Swasta. Hal lain, yang mendorong penulis melakukan penelitian ini, tiada lain cita-cita dan keinginan melihat PTKIN/ PTKIS semakin maju dan bermanfaat serta dapat bersaing dengan PTU dalam pengembangan SDM di Indonesia, Khususnya SDM bagi keberlangsungan umat Islam Indonesia.

Kajian ini diarahkan menganalisis dan menemukan implementasi sistem perencanaan, sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan, sistem pelatihan dan pengembangan dan implikasinya bagi sumber daya manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang.

Penelitian dapat memberi manfaat teoritis dan manfaat praktis. Manfaat teoritis diantaranya pertama, hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan model keilmuan tentang modifikasi, inovasi, dan improvisasi yang berkelanjutan (*continuous improvement*) atas teori-teori tentang manajemen pendidikan Islam khususnya Mana-jemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi. Kedua, hasil pe-nelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan acuan bagi pihak yang berkepentingan mengadakan penelitian lebih lanjut dan, ketiga, hasil penelitian ini menguatkan dan mengembangkan teori-teori tentang manajemen sumber daya manusia.

Sedangkan manfaat praktis penelitian ini sebagai bahan masukan untuk perbaikan sekaligus peningkatan kualitas manajemen SDM di lembaga PTKIN khususnya di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang, agar dapat memberikan pelayanan prima terutama kepada civitas akademika di lembaga tersebut. Sebagai masukan bagi pengambil keputusan yang berkenaan dengan manajemen SDM di PTKIN dan PTKIS dan diharapkan adanya pengembangan langkah-langkah solutif inovatif yang dapat mengatasi kekurangan dari implementasi manajemen SDM khususnya di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muham-

madiyah Malang.

Kajian tentang SDM telah banyak dilakukan, disini diperlukan penggunaan orisinalitas penelitian untuk mengetahui aspek yang telah diungkap dan aspek lain yang belum terungkap, maka diperlukan adanya kajian terhadap penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Selain itu langkah ini dimaksudkan untuk menghindari adanya pengulangan kajian terhadap kasus yang sama. Adapun hasil penelitian terdahulu sebagaimana dibawah ini.

Penelitian disertasi oleh Siti Rokhmah dengan judul "*Rencana Strategis Pengembangan Sumber Daya Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Al-Fatah Jayapura*" di Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang (UM) Tahun 2011.[8]

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan bagaimana rencana strategis pengembangan sumber daya STAIN Al-Fatah Jayapura di-awali dengan mendeskripsikan profil sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sumber daya sarana prasarana, sumber daya teknologi informasi, menganalisis kekuatan, kelemahan, kesempatan dan tantangan, serta mendeskripsikan strategi pengembangkan sumber daya STAIN Al-Fatah Jayapura. Penelitian ini menggunakan rancangan deskriptif kualitatif. Data dikumpulkan dengan analisis dokumen, wawancara mendalam, dan observasi.

Hasil penelitian mendeskripsikan sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sumber daya sarana prasarana, sumber daya teknologi informasi dan dilakukan analisis SWOT dalam pengembangan sumber daya untuk membantu pengalokasian sumber daya anggaran, sarana dan prasarana, sumber daya manusia, fasilitas sekolah, potensi lingkungan lebih efektif.

---

[8]Siti Rokhmah, *Rencana Strategis Pengembangan Sumber Daya Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Al-Fatah Jayapura*. Disertasi. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang (UM). 2011.

Selanjutnya deskripsi kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang selanjutnya dianalisis untuk menentukan strategi, maka hasil temuan penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut.

Rencana strategi pengembangan sumber daya manusia: a) Meningkatkan kualitas dan kuantitas rekrutmen dosen dan mahasiswa; b) Meningkatkan kompetensi akademik dosen dan mahasiswa; c) Meningkatkan kemampuan dosen dalam metode pembelajaran yang kreatif, inovatif, dan menarik.

Rencana strategi pengembangan sumber daya keuangan: a) Menyusun dan merencanakan perencanaan keuangan yang mantap; b) Menjamin ketersediaan dana untuk mendukung keberlanjutan (*sustainability*) dan masa depan yang lebih baik dengan meningkatkan upaya perolehan dana eksternal dan menjalin kerja sama dan kemitraan institusi yang bisa memberikan dukungan finansial.

Rencana strategi pengembangan sumber daya sarana prasarana: a) Menyusun rencana pengembangan kampus yang mengakomodasi kebutuhan masa depan; b) Menjamin pemanfaatan sarana prasarana yang ada secara efisien dan terpadu; c) Melaksanakan penataan rangkaian bangunan kampus yang menjamin kenyamanan dan efisiensi hubungan fungsional dan interaksi sosial; d) Menyusun berbagai alternatif skenario pengembangan kampus di masa depan untuk mengakomodir berbagai kemungkinan perubahan.

Rencana strategi pengembangan sumber daya teknologi informasi: a) Mewujudkan perencanaan, pengelolaan, dan penggunaan seluruh aspek teknologi informasi untuk mencapai keunggulan kompetitif; b) Memfungsikan teknologi informasi untuk mendukung tugas-tugas pembelajaran, penelitian, dan administrasi; c) Mewujudkan pengelolaan dan pemeliharaan infrastruktur teknologi informasi untuk mendukung pengguna.

Penelitian disertasi oleh Ahmad Fatah Yasin dengan judul

"*Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multikasus di MIN Malang I, MI Murni Lamongan dan MI Muhammadiyah I Pare Kediri)*" Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya Tahun 2010.[9]

Penelitian ini berangkat dari sebuah keprihatinan atas berbagai persoalan seputar pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan lembaga pendidikan Islam (madrasah). Pengelolaan SDM, baik tenaga pendidik maupun tenaga non pendidik (karyawan) di lingkungan madrasah belum terlaksana secara optimal. Pengelolaan SDM di lembaga pendidikan Islam (madrasah) menuju ke arah yang berkualitas, merupakan suatu keharusan guna meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Di Indonesia jumlah madrasah cukup besar namun hanya sebagian kecil saja yang mampu melaksanakan perubahan dengan melakukan berbagai inovasi melalui pengembangan dan peningkatan SDM. Untuk bisa membangun sistem penyelenggaraan pendidikan Islam (madrasah) yang bermutu, maka kunci utamanya adalah memiliki SDM yang handal (berkualitas). Untuk bisa memiliki SDM yang handal, maka madrasah harus melakukan berbagai upaya atau strategi dalam mengelola dan mengembangkan SDM yang tersedia tersebut semaksimal mugkin.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan tentang: 1). Pengembangan sumber daya guru yang dilakukan oleh MIN Malang I, MI Murni Lamongan dan MI Muhammadiyah I Pare Kediri. 2). Pengembangan sumber-daya non-guru (karyawan) yang dilakukan oleh MIN Malang I, MI Murni Lamongan dan MI Muhammadiyah I, Pare Kediri.

[9]Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multikasus di MIN Malang I, MI Murni Lamongan dan MI Muhammadiyah I Pare Kediri)* Disertasi. Surabaya: Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya. 2010.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan rancangan studi multikasus. Data dikumpulkan dengan menggunakan tiga teknik wawancara mendalam, observasi partisipan dan studi dokumentasi. Data yang terkumpul kemudian diperiksa kebenaran, kecocokan dan kehandalannya melalui triangulasi metode dan sumber. Selanjutnya data diorganisir, dimaknai, dan disimpulkan pada setiap kasus penelitian, kemudian dibandingkan dengan data pada kasus penelitian yang lain, selanjutnya ditarik kesimpulan akhir.

Berdasarkan hasil penelitian di tiga lembaga MI, penelitian ini menghasilkan beberapa temuan, sebagai berikut; Pengembangan sumber daya guru yang dilakukan oleh ketiga lembaga tersebut adalah, dalam pengembangan SDM guru di ketiga MI ini telah melakukan perencanaan yang didasarkan pada; 1). Evaluasi diri dan analisis kebutuhan. 2). Menyusun program perencanaan pengembangan sumber daya guru. 3). Melaksanakan program perencanaan pengembangan sumber daya guru. 4). Melakukan Evaluasi pelaksanaan pengembangan sumber daya guru. 5). Target pencapaian pengembangan sumber daya guru. 6). Orientasi pengembangan sumber daya guru bagi madrasah. Strategi pengembangan SDM guru dimulai dari proses "*buy*" (rekrutmen) dan "*make*" (pembinaan/pengembangan). Bentuk kegiatan dalam rangka pembinaan atau pengembangan SDM guru dilakukan dengan baik dan beragam agar bermutu.

Intensitas kegiatan di MIN Malang I dilakukan oleh pihak lembaga, pihak Kemenag, dan komite madrasah. Di MI Murni Lamongan intensitas kegiatan difasilitasi oleh pihak madrasah, kesadaran diri sendiri, dan yayasan. Di MI Muhammadiyah I Pare intensitas kegiatan difasilitasi oleh pihak lembaga, kesadaran diri sendiri, dan Majelis Dikdasmen PC, PD, PW dan JPSM Jatim.

Pengembangan sumber daya non-guru (karyawan) yang dilakukan oleh ketiga lembaga tersebut adalah; Dalam pengem-

bangan SDM tenaga kependidikan non-guru (karyawan) telah dilakukan dengan; (1) perencanaan sumber daya karyawan, (2) latihan dan pengembangan sumber daya karyawan, (3) penilaian prestasi kerja karyawan, (4) pemberian imbalan/ perencanaan karier karyawan. Strategi pengembangan SDM karyawan hampir sama dengan guru, yakni dimulai dari proses "*buy*" (rekrutmen) dan "*make*" (pembinaan/pengembangan).

Kemudian, penelitian disertasi Qomari Anwar dengan Judul: "*Manajemen Strategik Pengembangan Sumber daya Manusia Pendidikan Tinggi*, Program Pasca Sarjana UPI Bandung Tahun 2003.[10] Penelitian ini bertolak dari persoalan mendasar Pendidikan Tinggi, yaitu kualitas performansinya yang masih sangat rendah. Persyarikatan Muhammadiyah sebagai ormas Islam yang sangat berpengaruh di Indonesia, menjadikan pendidikan sebagai salah satu sarana dan tujuan dari gerakan *tajdid*-nya. Pendidikan Tinggi Muhammadiyah yang dalam penelitian ini direpresentasikan oleh UHAMKA Jakarta, juga menghadapi tantangan dan persoalan yang tidak ringan. Majelis Diktilitbang PPM (2000:6), meringkaskan persoalan tersebut dalam terminologi ketidak-seimbangan antara pertumbuhan kuantitas dengan perkembangan kualitas. Fokus masalah penelitian ini dirumuskan dalam pertanyaan: Sejauh manakah konsepsi manajemen strategik telah diterapkan dalam pengembangan dosen untuk mencapai visi dan misi UHAMKA. Kajian utamanya ialah upaya strategik pengembangan dosen yang telah dilakukan UHAMKA dan mengetengahkan model konseptual manajemen strategik pengembangan dosen di UHAMKA. Untuk itu digunakan studi kasus sebagai desain penelitian, dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Berkenaan dengan upaya strategik pengembangan dosen

---

[10]Qomari Anwar. *Manajemen Strategik Pengembangan Sumberdaya Manusia Perguruan Tinggi*,. Disertasi. Bandung : UPI Bandung. 2003.

yang selama ini diterapkan di UHAMKA.

Penelitian ini menghasilkan temuan sebagai berikut. Pertama, kepemimpinan pada tingkat program studi, jurusan, dan fakultas menunjukkan bahwa: (1) Belum semua pemimpin bersikap terbuka terhadap kritik yang diajukan kepadanya meskipun kritik itu mengandung kebenaran dan bersifat konstruktif; (2) Dalam pendistribusian mata kuliah yang akan diasuh para dosen, cenderung didasarkan kepada suka dan tidak suka sehingga mengakibatkan munculnya konflik di antara pengajar dengan pimpinan; dan (3) Masih terdapat pengambilan kebijakan yang tidak mendasarkan diri pada aspirasi bersama, visi dan misi organisasi.

Kedua, dari sudut pandang budaya organisasi terdapat situasi yang menunjukkan sempitnya ruang gerak inovasi dan kreativitas. Pada tingkat struktural tampak kenyataan sebagai berikut: (1) Masih ada tenaga pengajar yang disiplin ilmunya tidak sesuai dengan bidang keilmuan yang diajarkannya; (2) Masih ada pemikiran di antara mereka bahwa tenaga pengajar dan pemimpin pada semua tingkatan harus bagian dari keluarga besar persyarikatan, meskipun kompetensinya tidak memadai; dan (3) Diabaikannya profesionalisme sehingga mempertinggi potensi konflik.

Ketiga, selain nilai positifnya, hampir semua jenis strategi pengembangan dosen yang selama ini diterapkan oleh UHAMKA memiliki kelemahan dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan tindak lanjut setelah pengembangan.

Adapun model konseptual yang penulis rekomendasikan dalam penelitian diorientasikan kepada perwujudan dosen yang mumpuni (insan kamil), yaitu dosen yang memiliki kemampuan profesional sesuai bidang keilmuannya, kreatif, inovatif, disiplin, bekerja keras, bertanggung jawab dan berahklak mulia yang didasari iman dan taqwa. Dengan kata lain bahwa dosen

yang mumpuni adalah dosen yang memiliki semangat dan disiplin kerja yang tinggi, cermat dan jelas dalam memberikan pelayanan belajar, kaya akan ilmu pengetahuan dan pengalaman, objektif dalam memberikan penilaian, dan konsisten sebagai ilmuwan.

Secara administratif, dosen yang mumpuni memiliki kriteria: (1) kualifikasi pendidikan sesuai bidang ilmu, minimal S2; (2) kepangkatan akademik minimal lektor; (3) memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tridarma pendidikan tinggi; dan (4) berdedikasi sebagai kader pemimpin visioner dan pengelola budaya organisasi Muhammadiyah.

Tutut Sholihah, penelitian disertasi judul: *Manajemen Pembinaan Mutu Dosen: Studi Kasus di Universitas Islam Negeri (UIN) Malang*, Program Pascasarjana UPI Bandung Tahun 2006.[11]

Percepatan perubahan sangat ditentukan oleh mutu dosen, kepemimpinan yang visioner serta budaya kampus yang kondusif. Mengambil kasus UIN Maulana Malik Ibrahim Malang karena percepatan perkembangannya. Dimulai dari isu kritis yang terjadi yaitu rendahnya mutu dosen baik kualitas maupun kuantitas, ditindak lanjuti dengan menetapkan isu strategis untuk melakukan pembinaan mutu dosen melalui *learning organization.*

Fokus penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan bagaimana manajemen pembinaan mutu dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang meliputi langkah-langkah apa yang dilakukan, bagaimana peran kepemimpinan serta aktor apa yang paling dominan mempengaruhi pembinaan mutu dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang melalui *learning organiza-*

---

[11]Tutut Sholihah. *Manajemen Pembinaan Mutu Dosen: Studi Kasus Di Universitas Islam Negeri Malang (UIN).* Disertasi. Bandung : UPI Bandung. 2006

tion. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, bersifat inquiry naturalistik, temuan penelitian sebagai berikut:

Pertama, langkah-langkah manajemen pembinaan mutu dosen melalui *learning organization* meliputi: 1) Pembinaan *Professional Oriented* yaitu pembinaan yang memfokuskan peningkatan mutu sesuai dengan profesi dosen dengan pendekatan: program latihan prajabatan; studi lanjut gelar: studi lanjut non gelar: pertemuan-pertemuan ilmiah; (bimbingan dosen senior-yunior); *coaching*, penugasan-penugasan; pelatihan dan lokakarya; penulisan karya ilmiah: kegiatan pengajaran; kegiatan penelitian; kegiatan pengabdian masyarakat; pendekatan terapan; *team teaching*; studi banding; kerjasama; pengembangan diri sendiri: kontrol mahasiswa; *team learning*. 2) Pembinaan *Spiritual Oriented*, pembinaan yang dilakukan melalui *habit* "Taqurruban Ilaihi" yaitu selalu mendekatkan diri kepada Allah swt. meliputi pembiasaan sholat berjamaah, dzikir, khotmil Qur an, tausiyah, khifdhul Qur'an, puasa senin kamis, kekeluargaan dan kebersamaan (silaturahmi), semua kegiatan tersebut dimaksudkan sebagai cara untuk mencapai kecerdasan spiritual, sebagai dasar daya dorong etos kerja yang bermoral *(Spiritual Motivation).*

Kedua, pembinaan mutu dosen melalui *Learning Organization* yang diterapkannya meliputi Enam Disiplin *(The Sixth Discipline)*.

Ketiga, peran kepemipinan memberikan arah dan sekaligus motivasi, menumbuh kembangkan etos studi dosen, mengoperasionalkan manajemen pembinaan dan menggali dana yang diperlukan untuk pembinaan.

Keempat, faktor yang paling dominan mempengaruhi manajemen pembinaan mutu dosen melalui LO adalah faktor budaya organisasi yang ilmiah bernuansa spiritual keagamaan. Selanjutnya diajukan model konseptual pembinaan mutu dosen melalui *The Spiritual Motivation in The Learning Organization*,

menempatkan pembinaan spiritual pada urutan yang utama, diharapkan lebih efektif, efisien dan produktif. Akhirnya peneliti menyarankan pertama, kepada dosen untuk menjadi *self directed learning*; Kedua, kepada pimpinan untuk terus meningkatkan peranannya dengan menumbuh kembangkan etos studi dosen, meningkatkan komitmen mengoperasionalkan manajemen dan menggali dana yang diperlukan untuk pembinaan. Ketiga, kepada instiusi Pendidikan Tinggi Agama Islam harus menjadi organisasi pembelajar; Keempat bagi para ahli, kalangan pemerhati dan peneliti pendidikan, untuk dapat menguji temuan model konseptual manajemen pembinaan mutu dosen melalui *the spiritual in the learning organization.*

Selanjutnya, penelitian disertasi Adjat Sudradjat, yang berjudul: *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengelola Sistem Informasi Melalui Organisasi Pembelajaran Berbasis Belajar Mandiri,* Program Pascasarjana UPI Bandung, 2006.[12]

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan penting dalam mengembangkan kualitas manusia untuk meningkatkan produktifitas organisasi dengan cara yang strategis, etis dan bertanggung jawab. Fungsi manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memaksimalkan produktifitas, kualitas kehidupan kerja dan keuntungan melalui pengelolaan SDM yang lebih baik. Manajemen SDM berkaitan dengan enam ruang lingkup utama yaitu: *staffing*, penempatan, pengembangan, pelatihan, penyesuaian, dan manajemen perubahan. Penelitian ini ingin mengkaji pelaksanaan pengembangan SDM BPID Bandung melalui diklat kedinasan serta mengkaji kemungkinan pengembangan SDM melalui Organisasi Pembelajar Berbasis Belajar Mandiri. Penelitian ini meng-

---

[12] Adjat Sudradjat. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengelola Sistem Informasi Melalui Organisasi Pembelajaran Berbasis Belajar Mandiri,* Disertasi.Bandung: UPI Bandung. 2006.

gunakan metode kualitatif yang melakukan pendekatan pada fokus masalah perilaku sosial di BPID, didasarkan pada apa yang terjadi sehari-hari di kantor. Hasil penelitian ternyata bahwa diklat dinas terpadu di BPID banyak memuat materi administrasi umum pemerintahan dan pembangunan serta kurang mengkaji materi ilmu komunikasi dan informasi, sehingga kurang efektif.

Demikianlah, selain langkah yang dimaksudkan di atas, untuk menghindari adanya pengulangan kajian terhadap kasus yang sama dengan menghadirkan hasil penelitian terdahulu, disertakan pula Jurnal Internasional dan jurnal Nasional sebagaimana di bawah ini:

International Journal by David E. Guest *"Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda"* The International Journal of Human Resource Management ISSN: 0958-5192 University of London.[13]

There is a growing body of evidence supporting an association between what are termed high performance or high commitment human resource management (HRM) practices and various measures of organizational performance. However, it is not clear why this association exists. This paper argues that to provide a convincing explanation of this association we need to improve our theoretical and analytic frameworks in three key areas. These are the nature of HRM, and especially the rationale for the specialists of HR practices; the nature of organizational performance; and the linkage between HRM and performance. A model is presented within which to explore these linkages. The existing literature on HRM and performance is reviewed in the light of this analysis to identify key gaps in knowledge and help to focus further the research priorities.

---

[13] David E. Guest, *Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda.* The International Journal of Human Resource Management ISSN: 0958-5192, London, 2011.

Jurnal Nasional oleh Eko Sasono, SE, MM. dengan judul *"Manajemen Sumber* Daya *Manusia Perguruan Tinggi: Tantangan Dan Kebutuhan"* dalam Jurnal STIE Semarang, Vol 6, No. 2, Edisi Juni 2014 (ISSN : 2252 – 7826).[14]

Bahwa dosen profesional adalah dosen yang bekerja berdasarkan nilai kultural, senantiasa menyuguhkan karya terbaik *(best practice)* secara terus-menerus tanpa batas *(infinite searching for excellence)* sesuai dengan profesinya. Profesionalisme seorang dosen bukan hanya terkait dengan penguasaannya terhadap suatu disiplin ilmu dan keahlian tertentu, tetapi juga dituntut amalan terbaiknya dalam penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan pengabdian pada pelayanan masyarakat. Dengan demikian seorang dosen profesional mempunyai peran bukan hanya ganda, melainkan multi, yaitu senantiasa memelihara dan mengembangkan profesionalisme dalam bidang keilmuan dan keahlian, sekaligus berusaha memahami dan meningkatkan kepuasan civitas akademikanya sebagai *stakeholders* perguruan tinggi. Pelanggan utama dosen adalah mahasiswa.

Dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, seorang dosen yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil (PNS) berhak atas profesinya, antara lain; 1). Memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial; 2). Mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja; 3). Memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual; 4). Memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat; 5). Memiliki kebebasan akademik, mimbar akademik, dan otonomi keilmuan; 6). Memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian

---

[14] Eko Sasono, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi: Tantangan Dan Kebutuhan,* STIE Semarang, Vol 6, No. 2, Edisi Juni 2014.

dan menentukan kelulusan peserta didik; dan 7). Memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi dan keilmuan.

Begitu juga dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, seorang dosen mempunyai kewajiban, antara lain; 1). Melaksanakan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat; 2). Merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran; 3). Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni; 4). Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik tertentu, atau latar belakang sosioekonomi peserta didik dalam pembelajaran; 5). Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik, serta nilai-nilai agama dan etika; dan 6). Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Jurnal Nasional oleh kurniawan dengan Judul *"Sistem Informasi Sumber Daya Manusia Bagi Perguruan Tinggi Swasta (Studi Kasus Universitas Bina Darma)"* dalam Jurnal Nasional Informatika UPN Veteran Yogyakarta, 30 Juni 2012 ISSN: 1979-2328.[15]

Instrumen Standar Akreditasi Perguruan Tinggi mengungkapkan bahwa perguruan tinggi harus mempunyai sistem pengelolaan sumber daya manusia yang lengkap sesuai dengan kebutuhan perencanaan dan pengembangan. Sumber daya manusia perguruan tinggi adalah dosen, pustakawan, laboran, teknisi, tenaga administrasi, dan tenaga pendukung yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran mutu keseluruhan program Tri Darma Perguruan Tinggi.

---

[15] Kurniawan, *Sistem Informasi Sumber Daya Manusia Bagi Perguruan Tinggi Swasta (Studi Kasus Universitas Bina Darma)*, Jurnal Nasional Informatika UPN Veteran: Yogyakarta, 30 Juni 2012.

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia adalah sebuah konsep tentang pemanfaatan pengembangan teknologi informasi dan karakteristik informasi untuk mengelola secara efektif dari fungsi dan aplikasi manajemen sumber daya manusia. Karakteristik informasi yang dimaksud haruslah berkualitas dengan memenuhi tiga faktor yaitu relevansi dimana sebuah informasi benar-benar berguna bagi suatu tindakan keputusan, tepat waktu dimana informasi datang pada saat dibutuhkan sehingga bermanfaat untuk pengambilan keputusan, dan akurasi dimana informasi bebas dari kesalahan.

Oleh karena itu bagi perguruan tinggi sangat dituntut untuk melakukan dan mengembangkan pengelolaan data yang baik dan benar terhadap sumber daya manusia. Metodologi analisa dan perancangan dilakukan dengan menggunakan pendekatan *object oriented analysis and design* (OOAD) yang mengakomodir beberapa aktor diantaranya; personalia, dosen, LPPM, dan pimpinan serta bagian-bagian yang terkait dalam sistem diantaranya staf EPSBED, koordinator perhitungan kinerja dosen dan karyawan.

Dari hasil penelitian mengungkapkan bahwa dengan sistem informasi ini dapat mengorganisir tata kelola dan tata laksana manajemen SDM serta dapat mendukung pengambilan keputusan dengan penyediaan informasi melalui media teknologi informasi secara cepat, tepat, akurat, dan terintegrasi.

Jurnal Nasional oleh Soelastri, Yoanita Yuniati dan Abu Bakar dengan judul *"Perancangan Sistem Pengukuran Kepuasan Dosen dan Karyawan terhadap Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia ITENAS"* dalam Jurnal Institut Teknologi Nasional Juli 2014 Reka Integra ISSN: 2338-5081 Jurusan Teknik

Industri ITENAS No.03 Vol.02.[16]

Hasil penelitiannya menyatakan bahwa: 1). Pada responden dosen dengan level institut, item pernyataan yang mengalami ketidakpuasan dalam skala 3 terbesar adalah item pernyataan mengenai nilai gaji, fasilitas perlengkapan kerja dan ruang kerja, tunjangan dan *benefit*. 2). Pada responden karyawan dengan level institut, item pernyataan yang mengalami ketidakpuasan dalam skala 3 terbesar adalah item pernyataan mengenai nilai gaji, tunjangan dan *benefit*, serta fasilitas perlengkapan kerja dan ruang kerja. 3). Kepuasan dosen dan karyawan terhadap sistem manajemen sumber daya manusia di ITENAS juga dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor lain seperti gender, usia, jenjang pendidikan, serta lama kerja. 4). Berdasarkan hasil kepuasan dosen dan karyawan dengan melihat kepada ranking 3 variabel item pernyataan tertinggi, maka terpilih item pernyataan mengenai gaji, tunjangan, serta sistem penilaian kinerja, baik untuk responden dosen maupun responden karyawan.

Upaya perbaikan yang dapat dilakukan adalah untuk variabel gaji dan tunjangan, disarankan institusi untuk melakukan perbandingan terhadap rentang waktu kenaikan pendapatan dan tunjangan dengan Perguruan Tinggi lainnya serta memperhatikan pula perkembangan ekonomi dan inflasi yang naik setiap tahun. Sedangkan upaya perbaikan yang dapat dilakukan untuk variabel sistem penilaian kinerja adalah dengan melakukan evaluasi terhadap sistem penilaian kinerja seperti pemberian penghargaan dan pengakuan pada dosen maupun karyawan yang memiliki kinerja baik dan pemberian teguran maupun hukuman kepada dosen dan karyawan yang memiliki kinerja buruk. Namun juga harus diperhatikan dan dibandingkan de-

[16] Soelastri dkk, *Perancangan Sistem Pengukuran Kepuasan Dosen dan Karyawan terhadap Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia ITENAS*, Jurnal Institut Teknologi Nasional, Reka Integra, Bandung, 2014.

ngan kondisi sistem penilaian kinerja pada saat ini dimana sistem penilaian kinerja belum dapat mengukur pada segala kondisi yang ada di ITENAS, sehingga memungkinkan terjadinya tidak transparan dalam pemberian penghargaan dan pengakuan kepada dosen maupun karyawan.

Mengacu kembali kepada Teori Dua Faktor dimana ketiga variabel pernyataan ini merupakan variabel yang berasal dari faktor *hygiene* atau faktor pemeliharaan yang merupakan faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber ketidakpuasan. Pada faktor *hygiene* tidak menghasilkan kepuasan melainkan pada batasan dosen ataupun karyawan tidak mengalami ketidakpuasan sehingga hanya mencegah terjadinya penuruan kinerja sesuai dengan batasan kerja pada dosen maupun karyawan sehingga dapat disimpulkan bahwa peningkatan perbaikan kepada tiga variabel tersebut yakni gaji, tunjangan serta sistem penilaian kinerja tidak akan dapat membuat dosen dan karyawan menjadi puas, namun peningkatan perbaikan yang dilakukan dapat membuat dosen dan karyawan tidak mengalami ketidakpuasan. Dan, 5). Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dan pengolahan data maka dapat disimpulkan bahwa pada proses penyebaran kuesioner terhadap dosen dan karyawan ITENAS selanjutnya dapat dilakukan setiap tahun.

Jurnal Nasional oleh Yusni Fauzi dengan judul *"Peran Pesantren dalam Upaya Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Entrepreneurship (Penelitian Kualitatif di Pondok Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Bandung)"*dalam Jurnal Pendidikan Universitas Garut, Fakultas Pendidikan Islam dan Keguruan Universitas Garut ISSN: 1907-932X.[17]

---

[17] Yusni Fauzi, *Peran Pesantren dalam Upaya Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Entrepreneurship (Penelitian Kualitatif di Pondok Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Bandung)*, Jurnal

Peran pesantren telah lama diakui oleh masyarakat, mampu mencetak kader-kader handal yang tidak hanya dikenal potensial, akan tetapi mereka telah mampu mereproduksi potensi yang dimiliki menjadi sebuah keahlian. Di era global ini, kepiawaian, kultur dan peran pesantren itu harus menjadi lebih dimunculkan, atau dituntut untuk dilahirkan kembali. Pesantren mempunyai reputasi tersendiri sebagai lembaga yang bercirikan agama Islam. Pertama, sebagai lembaga pendidikan. Kedua, sebagai lembaga sosial kemasyarakatan berbasis nilai keagamaan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran yang dilakukan Pesantren Al-Ittifaq Bandung dalam upaya pengembangan manajemen sumber daya manusia (MSDM) entrepreneurship. Metode Penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif, dengan teknik pengumpulan data observasi partisipan, wawancara mendalam, studi dokumentasi, studi kepustakaan dan triangulasi, dengan teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Teknik analisis data dengan melakukan data *reduction,* data *display*, dan *conclution drawing/verification*.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, Pondok Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Bandung telah merealisasikan berbagai program sebagai lembaga pendidikan agama, meliputi; 1) Mengembangkan lembaga pendidikan dengan diadakannya pesantren khalafiyah, 2) Mengembangkan pesantren salafiyah dengan penambahan kajian keilmuan dan kegiatan ekstrakurikuler, dan 3) mengembangkan pengajian majlis ta'lim. Sebagai lembaga berbasis sosial dengan merangkul anak-anak dari kalangan ekonomi rendah, fakir miskin dan anak yatim piatu yang mau bekerja.

Sebagai lembaga berbasis entrepreneurship, meliputi; 1)

Pendidikan Universitas Garut Fakultas Pendidikan Islam dan Keguruan Universitas Garut, Bandung, 2012.

Melakukan kajian pengembangan kewirausahaan kreatif, 2) Membina jiwa kewirausahaan para santri dan masyarakat, 3) Membina dan mengembangkan pelaku wirausaha kreatif, 4) Mengembangkan ekonomi kreatif, 5) Mendukung pengembangan ekonomi kreatif di bidang pertanian, peternakan, dan lain-lain, 6) Meningkatkan peran kemitraan antara pondok pesantren dengan perguruan tinggi, pemerintah, industri, lembaga sosial, supermarket, dan masyarakat dalam mengembangkan kewirausahaan kreatif, 7) Membuka peluang lapangan kerja baru bagi masyarakat sekitar, 8) Memberdayakan potensi sumber daya alam secara optimal, 9) Mampu merespons kebutuhan masyarakat secara tepat, baik kebutuhan akan lapangan pekerjaan ataupun berupa kebutuhan pokok pangan, 10) Berperan aktif dalam kemajuan agribisnis, melakukan manajemen koperasi, melakukan sistem penjualan yang efektif, juga memberdayakan teknologi terapan tani, dan 11) Membina sistem manajemen dan pola kerjasama di kalangan santri yang diterapkan dengan mengikuti perkembangan pasar modern.

Pemetaan orisinalitas penelitian-penelitian di atas dapat dengan mudah dipahami dalam bentuk tabel seperti berikut :

Tabel 1.1
Orisinalitas Penelitian

NO	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1.	Siti Rokhmah, Judul "*Rencana Strategis Pengembangan Sumber Daya Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Al-Fatah Jayapura*" Tahun 2011.	Mengkaji tentang pengembangan Sumber daya di Pendidikan Tinggi	Fokus penelitian pada : profil sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sumber daya sarana prasarana, sumber daya	Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi (Studi Multikasus di Universitas Islam Negeri

			teknologi informasi, menganalisis kekuatan, kelemahan, kesempatan dan tantangan, serta strategi pengembangkan sumber daya	(UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang Dan Universitas Muhammad iyah Malang)
2.	Ahmad Fatah Yasin, Judul: *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multikasus di MIN Malang I, MI Murni Lamongan dan MI Muhammadiyah I Pare Kediri)"* Tahun 2010	Mengkaji Pengembanga n Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam	Fokus penelitian pada : Pengembangan sumber daya guru dan non-guru (karyawan)	Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi (Studi Multikasus di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang Dan Universitas Muhammad iyah Malang)
3.	Qomari Anwar, Judul: *Manajemen Strategik Pengembangan Sumberdaya Manusia Pendidikan Tinggi*, Tahun 2003	Mengkaji pengembanga n Sumber Daya Manusia Pendidikan Tinggi	Fokus penelitian pada : konsepsi manajemen strategik dalam pengembangan dosen untuk mencapai visi dan misi	Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi (Studi Multikasus di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim

				Malang Dan Universitas Muhammadiyah Malang)
4.	Tutut Sholihah, judul : *Manajemen Pembinaan Mutu Dosen : Studi Kasus Di Universitas Islam Negeri Malang* (UIN),	Mengkaji tentang Manajemen Pembinaan Mutu Dosen	Fokus penelitian pada : langkah-langkah apa yang dilakukan, peran kepemimpinan serta aktor apa yang paling dominan mempengaruhi pembinaan mutu dosen UIN Malang melalui *learning organization*	Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi (Studi Multikasus di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang Dan Universitas Muhammadiyah Malang)
5.	Adjat Sudradjat, Judul : *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengelola Sistem Informasi Melalui Organisasi Pembelajaran Berbasis Belajar Mandiri*.Tahun 2006.	Mengkaji tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengelola Sistem Informasi Melalui	Fokus penelitian pada: Pelaksanaan pengembangan SDM BPID Bandung melalui diklat kedinasan serta mengkaji.	Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi (Studi Multikasus di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang Dan Universitas Muhammadiyah Malang)

6	International Journal by David E. Guest *"Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda"* The International Journal of Human Resource Management ISSN: 0958-5192 University of London	Supporting an association between what are termed high performance or high commitment human resource management (HRM) practices and various measures of organizational performance	Pengembangan pada sistem sumber daya manusia yang meliputi performance personality di perguruan tinggi	Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi (Studi Multikasus di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang Dan Universitas Muhammad iyah Malang)
7	Jurnal Nasional oleh Eko Sasono, SE, MM. dengan judul *"Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi: Tantangan Dan Kebutuhan"* dalam Jurnal STIE Semarang, Vol 6, No. 2, Edisi Juni 2014 (ISSN : 2252 – 7826).	Pada sistem sumber daya manusia yang terfokus pada pengembanga n dengan tugas-tugas dosen secara profesional yang dibuktikan dengan kinerja	Fokus pada perolehan promosi jabatan dan kesempatan dalam meningkatkan kompetensi	Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi (Studi Multikasus di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang Dan Universitas Muhammad iyah Malang)
8	Jurnal Nasional oleh Kurniawan dengan Judul *"Sistem Informasi Sumber Daya*	Sistem informasi, tata kelola, dan tata laksana MSDM yang	Fokus pada manajemen sumber daya manusia pada perguruan tinggi	Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan

	Manusia Bagi Perguruan Tinggi Swasta (Studi Kasus Universitas Bina Darma)" dalam Jurnal Nasional Informatika UPN Veteran Yogyakarta, 30 Juni 2012 ISSN: 1979-2328.	dapat mendukung dalam pengambilan keputusan	yang meliputi dosen dan karyawan	Tinggi (Studi Multikasus di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang Dan Universitas Muhammadiyah Malang)
9	Jurnal Nasional oleh Soelastri, Yoanita Yuniati dan Abu Bakar dengan judul *"Perancangan Sistem Pengukuran Kepuasan Dosen dan Karyawan terhadap Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia ITENAS"* dalam Jurnal Institut Teknologi Nasional Juli 2014 Reka Integra ISSN: 2338-5081 Jurusan Teknik Industri ITENAS No.03 Vol.02.	Sistem pengukuran dan kepuasan kinerja personel MSDM	Fokus pada penilaian kinerja, pemberian penghargaan, dan pengakuan kepada dosen dan karyawan	Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi (Studi Multikasus di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang Dan Universitas Muhammadiyah Malang)
10	Jurnal Nasional oleh Yusni Fauzi dengan judul *"Peran Pesantren dalam Upaya Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Entrepreneurship (Penelitian Kualitatif*	Pengembangan manajemen sumber daya manusia yang terfokus pada kewirausahaan di pondok pesantren	Pengembangan manajemen sumber daya manusia yang terfokus pada pengembangan skill pesonel di lembaga pendidikan	Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi (Studi Multikasus di Universitas Islam Negeri

	*di Pondok Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Bandung)"*dalam Jurnal Pendidikan Universitas Garut Fakultas Pendidikan Islam dan Keguruan Universitas Garut.			(UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang Dan Universitas Muhammad iyah Malang)

Dari kajian penelitian terdahulu, dapat diketahui bahwa posisi penelitian yang dilakukan saat ini merupakan penelitian lanjutan dan pengembangan terhadap penelitian terdahulu karena ada kesamaan pada bahasan materi tentang pengembangan sumber daya manusia, tetapi dari penelitian terdahulu tersebut belum ditemukan ada penelitian yang secara spesifik mengkaji tentang implementasi sistem rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di pendidikan tinggi Islam, khususnya terkait dengan sistem dan dampak implementasi perencanaan rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang. Lebih jelasnya posisi penelitian yang peneliti lakukan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.2
Posisi Penelitian

Nama Peneliti, Judul Penelitian	Fokus Penelitian
Sofyan Tsauri, Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi (Studi Multikasus di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang Dan Universitas Muhammadiyah Malang)	Fokus Penelitian ini dibatasi pada Implementasi Sistem Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, yang meliputi: sistem dan dampak dari implementasi perencanaan, rekrutmen, seleksi, sistem pelatihan dan

	pengembangan SDM di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang.

Berdasarkan tabel tersebut dapat dipahami bahwa fokus tentang Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi dibatasi pada : Sistem dan dampak implementasi perencanaan, rekrutmen, seleksi, sistem pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang merupakan hal yang berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya.

Bagian II
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian MSDM

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi.[18] Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) berbeda dengan manajemen personalia (*personel management*). Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik. Jadi MSDM sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan manajemen personalia menganggap karyawan sebagai salah satu faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif, atau manajemen personalia lebih menekankan pada sistem dan prosedur.[19] ada tiga pengertian sumber daya manusia, yaitu:

---

[18] Veithzal Rivai, *Islamic Human Capital: Dari Teori Ke Praktek Manajemen Sumber Daya Islami,* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2009), hlm. 4.

[19] Veithzal Rivai, *Islamic Human Capital..,* hlm. 5.

a) Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
b) Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
c) Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non-material/non-finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.[20]

Sedangkan menurut Gary Dessler tentang manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengkompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.[21]

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (lembaga). Di samping itu, manusia adalah makhluk Tuhan yang kompleks dan unik serta diciptakan dalam integrasi dua substansi yang tidak berdiri sendiri yaitu tubuh (fisik/jasmani) sebagai unsur materi, dan jiwa yang bersifat non materi. Hubungan kerja yang paling intensif di lingkungan organisasi adalah antara pemimpin dengan para pekerja (staf) yang ada di bawahnya.

Sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan pen-

---

[20] Ambar Teguh Sulistiyani, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), hlm. 9.

[21] Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*: *Human Resource Managemen*t, (Jakarta: Salemba Empat, 2015), hlm. 4

ting dalam melakukan aktivitas untuk pencapaian tujuan. Untuk itulah maka eksistensi SDM dalam organisasi sangat kuat. Untuk mencapai kondisi yang lebih baik maka perlu adanya manajemen terhadap SDM secara memadai sehingga terciptalah SDM yang berkualitas, loyal dan berprestasi. MSDM merupakan usaha untuk nengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi.[22]

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Robert L. Mathis dan Jhon H. Jachson[23] adalah pendekatan terhadap manajemen manusia. Pendekatan terhadap manajemen manusia tersebut, didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi. Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam organisasi, di samping itu efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh manajemen manusia.

Aktivitas MSDM meliputi usaha peningkatan produktivitas, pemanfaatan sumber daya manusia, dan unsur-unsur yang berkaitan dengan SDM seperti pengadaan/rekrutmen, pengembangan, pemberian imbalan, motivasi, mutasi dan pemberhentian. Di dalam mengembangkan SDM dikaitkan dengan masalah produktivitas efisiensi organisasi. Dengan demikian penanganan SDM tidak luput dari usaha untuk meningkatkan produktivitas kerja dan efisiensi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Orientasi pemaknaan SDM dalam organisasi tersebut pada gilirannya terjadi dasar penyusunan definisi MSDM sebagai-

---

[22] R. Wayne, Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Jilid 1 Edisi 10,* (Jakarta: Erlangga. 2008), hlm. 4.

[23] Robert L. Mathis, Jhon H. Jachson. *MSDM*. Penterjemah Jimmy Sadili. Jakarta: Salemba Empat. Judul Asli *Human Resource Management*. 9th Edition, (Singapura: Thomson Learning. 2002), hlm 34.

mana yang dijelaskan oleh Moses N. Kiggundu,[24] MSDM adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif.

2. Sejarah Perkembangan MSDM

Sejarah manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang tak terpisahkan dari manajemen pada umumnya. Sebelum permulaan abad 20, manusia dipandang sebagai barang, benda mati yang dapat diperlakukan sekehendak hati majikan. Manusia tidak dihargai karena dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang disamakan dengan mesin, uang dan sebagainya. Majikan lebih mementingkan atau memberikan perhatian pada sumber daya alam dari pada sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan pada masa tersebut manusia masih banyak yang belum mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang memadai, sehingga penghargaan pada manusia masih rendah dipicu pula jumlah tenaga kerja yang berlebihan, padahal lapangan kerja sangat sedikit.

Dalam perkembangan selanjutnya perhatian terhadap faktor manusia sebagai sumber daya manusia jauh lebih besar. Hal ini disebabkan oleh lima faktor yaitu:

a) Perkembangan pengetahuan manajemen yang dipelopori oleh Taylor.
b) Kekurangan tenaga kerja pada perang dunia I bagi negara-negara yang terlibat peperangan.
c) Kemajuan yang dicapai serikat-serikat pekerja.
d) Semakin meningkatnya campur tangan pemerintah dalam hubungan antara majikan dan buruh.

---

[24] Ambar Teguh Sulistiyani, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*.... hlm. 10-11.

e) Akibat depresi besar tahun 1930.[25]

Adanya 5 faktor di atas, pada sekitar tahun 1950-an para ahli mengkaji kembali pentingnya peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi.

Masalah sumber daya manusia di Indonesia baru mulai diperhatikan lebih serius pada tahun 1970-an. Hal ini dibuktikan dengan munculnya Undang-undang tentang tenaga kerja, peraturan upah minimum, kesejahteraan pegawai dan sebagainya. Diupayakan potensi sumber daya nasional diarahkan menjadi kekuatan ekonomi, sosial budaya, politik dan pertahanan keamanan yang nyata, didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas yang memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan manajemen. Menurut Edy Sutrisno,[26] sumber daya manusia termasuk pemuda dan wanita, sebagai penggerak pembangunan nasional dipadukan aspirasi, peranan dan kepentingannya ke dalam gerak pembangunan bangsa melalui peran serta aktif dalam seluruh kegiatan pembangunan.

Titik berat pembangunan diletakkan pada bidang ekonomi yang merupakan penggerak utama pembangunan, seiring dengan kualitas sumber daya manusia dan didorong secara saling memerlukan, saling terkait dan terpadu dengan pembangunan bidang-bidang lainnya yang dilaksanakan seirama, selaras, dan serasi dengan keberhasilan pembangunan bidang ekonomi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran pembangunan nasional.

Ambar Teguh Sulistiyani[27] mengatakan sampai saat ini pe-

---

[25] Tjutju Yuniarsih, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian,* (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 5.

[26] Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2009), hlm. 11.

[27] Ambar Teguh Sulistiyani, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*... hlm. 15.

ningkatan kualitas sumber daya masih terus dilakukan, karena meskipun suatu negara tidak mempunyai keunggulan komparatif yang baik, namun mempunyai keunggulan kompetitif, maka negara tersebut bisa lebih bersaing dengan negara lain, contohnya Jepang. Sumber daya alam yang dipunyai sangatlah minim, akan tetapi sumber daya manusia yang dimiliki sangatlah berkualitas, hal ini dapat menempatkan Jepang sebagai negara maju di dunia. Untuk itulah negara Indonesia yang sudah mempunyai keunggulan komparatif, harus selalu digalakkan tentang peningkatan kualitas sumber daya manusianya agar tidak ketinggalan dengan negara-negara lain.

3. Fungsi Operasional MSDM

Implementasi manajemen sumber daya manusia tergantung kepada fungsi operasional MSDM itu sendiri. Beberapa pakar memberikan fungsi yang tentang MSDM seperti yang dikemukakan oleh Flippo terdiri dari (1) Pengadaan, (2) Pengembangan, (3) Pemberian kompensasi, (4) Pengintegrasian, dan (5) Pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia.

Sedangkan Tulus[28] menyebutkan bahwa fungsi-fungsi MSDM terdiri atas 5 fungsi yaitu (1) Pengadaan, (2) Pengembangan, (3) Pemberian kompensasi, (4) Pengintegrasian, dan (5) Pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa fungsi operasional manajemen sumber daya manusia meliputi:[29]

---

[28] Ambar Teguh Sulistiyani, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*... hlm. 9.

[29] S.P. Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2005), hlm. 21. Baca juga: Flippo, Edwin B. *Manajemen Personalia, Terj.* Moh. Masud, (Jakarta: Erlangga, 1984), hlm. 5-7. Baca juga: Rivai, Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk*

a. Perencanaan SDM

Perencanaan tenaga kerja merupakan operasi dari manajemen sumber daya manusia. Dengan perencanaan tenaga kerja, dimaksudkan ada upaya untuk merencanakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan organisasi ini. Fungsi ini mulai dari analisis pekerjaan, rekrutmen, penempatan sampai pada orientasi pekerjaan.

b. Rekrutmen dan Seleksi

Kegiatan rekrutmen atau penarikan sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat memperoleh sumber daya manusia sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan. Aplikasi kegiatan ini adalah dengan adanya seleksi yang dilakukan untuk dapat mengetahui sejauh mana pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja. Apabila sudah memenuhi syarat, maka tenaga kerja tersebut dapat ditempatkan sesuai dengan keahliannya masing-masing.

c. Pengembangan SDM

Pengembangan tenaga kerja merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan kualitas tenaga kerja sehingga dapat mengurangi ketergantungan organisasi untuk menarik karyawan baru.

Adapun tujuan pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk merubah sumber daya manusia yang potensial tersebut menjadi tenaga kerja yang produktif, serta mampu dan terampil sehingga menjadi efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan tenaga kerja dapat dilakukan dengan mengadakan pendidikan dan latihan yang rutin, promosi dan mutasi. Pendidikan dan latihan dilakukan agar tenaga kerja da-

---

Perusahaan: Dari Teori ke Praktek. Edisi Kedua, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2009), hlm. 14.

pat selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Promosi dapat digunakan untuk cara pengembangan tenaga kerja, karena promosi merupakan perpindahan karyawan ke jenjang yang lebih tinggi. Sementara mutasi adalah perpindahan karyawan dari satu unit ke unit yang lain tanpa merubah jenjang yang ada. Adanya mutasi ini diharapkan karyawan mempunyai *multiskill*.

Veithzal Rivai[30] mengatakan adanya pengembangan tenaga kerja, baik melalui pendidikan dan latihan, promosi maupun mutasi akan memotivasi karyawan untuk mempunyai kinerja yang baik sehingga dalam penilaian prestasi kerja dapat maksimal.

d. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu aspek yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan adanya penilaian prestasi kerja, maka dapat diketahui karyawan mana yang mempunyai prestasi kerja yang baik maupun mana yang kurang. Hal ini akan berdampak pada pemberian kompensasi.

e. Pemberian Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kompensasi ini dapat berupa finansial maupun non-finansial. Kegiatan disini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan, dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing-masing pekerja secara adil.

f. Pemeliharaan SDM

Di dalam pemeliharaan tenaga kerja ada pelaksanaan aspek ekonomis dan non-ekonomis yang diharapkan dapat

---

[30] Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek*. Edisi Kedua, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2009), hlm. 23.

memberikan ketenangan kerja dan konsentrasi penuh bagi pekerja guna menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi. Aspek ekonomis berhubungan dengan pemberian kompensasi yang berupa gaji dan bonus yang sebanding dengan hasil kerjanya. Aspek non-ekonomis berupa adanya jaminan kesehatan, kesejahteraan dan keamanan serta kenyamanan dalam bekerja. Adanya kegiatan pemeliharaan tenaga kerja yang memadai akan memperkecil adanya konflik antara tenaga kerja dengan pemberi kerja.

Dalam pemeliharaan sumber daya manusia ada beberapa yang perlu dikaji antara lain tentang kepuasan kerja karyawan, pengelolaan konflik, motivasi karyawan dan komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

g. Pemberhentian

Menurut Wilson Bangun,[31] pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian yang serius dari manajer SDM karena telah diatur oleh undang-undang dan mengikat bagi perusahaan maupun karyawan. Istilah pemberhentian atau pemisahan adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari organisasi (perusahaan) yang disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, pensiun, atau sebab-sebab lain yang diatur oleh undang-undang.

4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam mengelola setiap sumber dayanya, termasuk sumber daya manusia. Yang diinginkan perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya adalah agar setiap saat *"memiliki*

---

[31] Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia,*(Jakarta: Erlangga, 2012), hlm.7.

sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasikan visi dan mencapai tujuan-tujuannnya."

Menurut Meldona,[32] sumber daya manusia seperti itu hanya akan diperoleh dari karyawan atau anggota organisasi yang memenuhi ciri-ciri atau karakteristik sebagai berikut:

a. Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas tanggung jawab dan wewenangnya.
b. Memiliki pengetahuan (*knowledges*) yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh.
c. Mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukannya karena mempunyai keahlian/keterampilan (*skills*) yang diperlukan.
d. Bersikap produktif, inovatif, kreatif, mau bekerjasama dengan orang lain, dapat dipercaya dan loyal.

B. Implementasi Perencanaan SDM

1. Pengertian Perencanaan SDM

Berbagai pandangan mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan[33] bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

Menurut Handoko,[34] perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan da-

---

[32] Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Integratif,* (Malang: UIN Malang Press, 2009), hlm. 28.

[33] S.P. Malayu Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), hlm. 13.

[34] T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya manusia,* (Edisi II. Cet. 20 Yogyakarta: BPFE, 2013), hlm. 53.

tang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Secara lebih sempit, perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematik permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang.

Pandangan lain mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia dikemukakan oleh Mangkunegara,[35] perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Andrew F. Sikula[36] mengemukakan bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi.

George Milkovich dan Paul C. Nystrom[37] mendefinisikan bahwa perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang

---

[35] Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Bandung: PT Refika Aditama, 2003), hlm. 6.

[36] Andrew F. Sikula, *Personnel Administration and Human Resources Management,* (New York : 4 Wiley Trans Edition, By John Wiley and Sons Inc,1981), hlm. 145.

[37] Dale Yoder, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Bandung: Erlangga,2001), hlm. 173.

menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:[38]

a. Lingkungan Eksternal

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

1) Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.
2) Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.
3) Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dahsyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.
4) Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai contoh, "pembajakan" manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.

---

[38] T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya manusia*.... hlm. 55-57.

b. Keputusan-keputusan Organisasional

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

1) Rencana strategis perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh.
2) Mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.
3) Dalam jangka pendek, para perencana menerjemahkan rencana-rencana strategi menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumber daya manusia.
4) *Forecast* penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.
5) Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.
6) Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat keterampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

c. Faktor-faktor Persediaan Karyawan

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan tren perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

3. Sistem Perencanaan SDM

Ada 4 kegiatan yang saling berhubungan dalam sistem perencanaan SDM :

a. Inventarisasi Persediaan SDM

Pencatatan atau pendataan jumlah SDM yang ada dalam melaksanakan tugas di suatu organisasi, atau dengan kata lain pencatatan atau pengumpulan data tentang kegiatan, hasil yang dicapai, pendapat umum, sekarang atau yang sedang terjadi.

b. *Forecast* SDM/ Peramalan SDM

Peramalan SDM berguna untuk memprediksi permintaan karyawan di masa datang. Metode peramalan ketersediaan/ penawaran tenaga kerja (*supply*) dari sumber eksternal terdiri atas perencanaan rekrutmen dan seleksi tenaga kerja

Memprediksi permintaan tenaga kerja (*demand*) mendatang lebih rumit dan subjektif daripada memprediksi ketersediaan tenaga kerja (*supply*), karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan tenaga kerja, terdiri atas;[39] 1) Perubahan lingkungan eksternal. 2) Perubahan kondisi organisasi. 3) Perubahan kondisi tenaga kerja.

c. Penyusunan Rencana SDM

Penyusunan rencana SDM dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang terintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Perencanaan SDM baru dapat dilakukan dengan baik dan

---

[39] Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Yogyakarta: STIE YKPN, 1997), hlm. 176.

benar jika informasi tentang *job analysis,* organisasi, dan situasi persediaan SDM. Sistem perencanaan pada dasarnya meliputi perkiraan (*estimasi*) permintaan/kebutuhan penawaran/penyediaan SDM. Estimasi permintaan dapat dibagi dengan dua cara, yakni:

1) Estimasi suplai internal

Hal ini dilakukan untuk menghitung karyawan yang ada, tetapi juga mengaudit untuk mengevaluasi kemampuan-kemampuan mereka. Informasi ini menugaskan pada karyawan tertentu untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan di waktu yang akan datang.

2) Estimasi suplai eksternal

Tidak setiap lowongan yang dipenuhi langsung terdapat persediaan SDM. Kebutuhan SDM yang harus dipenuhi dari sumber suplai eksternal dapat diperoleh dengan menganalisis pasar tenaga kerja (*labor markets*). Selain perlu pula memperhatikan tren kondisi kependudukan (*demografis*) dan sikap masyarakat terhadap perusahaan/lembaga lainnya. Secara grafik uraian tentang dua dimensi perencanaan SDM dapat diringkas.[40]

d. Pengawasan dan Evaluasi

Pengawasan dan evaluasi sumber daya manusia dapat berupa apa saja tentang manusia dalam organisasi. Pengawasan dan evaluasi sumber daya manusia merupakan fungsi yang harus dilakukan oleh setiap pemimpin terhadap anak buahnya. Dengan demikian, fungsi manajemen sumber daya manusia ini sama pentingnya dengan perencanaan dan pelaksanaan. Pelaksanaan merupakan langkah lanjut dari perencanaan, tetapi sesudah dilaksanakan menyusul kedua fungsi ini karena pengendalian dan pengawasanlah yang dapat menyatakan apakah pelaksanaan sudah berhasil sesuai dengan yang direncanakan.

---

[40] Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber daya Manusia*… hlm. 70-71

Jadi perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.

Perencanaan sumber daya manusia *(human resource planning)* merupakan salah satu fungsi dalam manajemen sumber daya manusia yang mengorientasi pada bagaimana menyusun langkah-langkah strategi menyiapkan sumber daya manusia (pegawai/karyawan) dalam suatu organisasi secara tepat dalam jumlah dan kualitas yang diperlukan. Perencanaan SDM sebagai proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan dengan menggunakan data sebagai pedoman perencanaan di masa depan.

Dalam pelaksanaannya, perencanaan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan strategi tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisir adanya kesenjangan agar tujuan dengan kenyataan sekaligus memfasilitasi keefektifan organisasi dapat dicapai. Perencanaan sumber daya manusia harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi.

e. Perekrutan Perguruan Tinggi

Gary Dessler[41] mengatakan perekrutan perguruan tinggi *(college recruiting)* mengirimkan perwakilan pemberi kerja ke kampus perguruan tinggi untuk menyaring pelamar dan menciptakan kelompok pelamar dari kelas yang akan lulus merupakan sumber penting peserta pelatihan manajemen, profesional

[41] Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*: *Human Resource Management*, (Jakarta: Salemba Empat. 2015), hlm, 180.

dan karyawan teknis. Sebuah studi beberapa tahun yang lalu menyimpulkan, misalnya, bahwa lulusan baru perguruan tinggi mengisi sekitar 38 persen dari semua pekerjaan yang diisi secara eksternal yang membutuhkan gelar perguruan tinggi.

Perekrut kampus mempunyai dua sasaran utama. Salah satunya untuk menentukan apakah seorang kandidat layak dipertimbangkan lebih jauh. Ciri-ciri yang biasanya dinilai meliputi keterampilan komunikasi, pendidikan, pengalaman, keterampilan teknis dan interpersonal.

Tujuan lainnya adalah untuk membuat pemberi kerja menarik bagi kandidat. Sikap yang tulus dan informal, rasa hormat terhadap pelamar, dan surat tindak lanjut yang cepat dapat membantu menjual pemberi kerja kepada peserta wawancara. Membangun ikatan dekat dengan pusat karier perguruan tinggi memberi perekrut umpan balik yang berguna mengenai hal-hal seperti kondisi pasar tenaga kerja dan efektifitas iklan perekrutan *daring* dan *luring* mereka.[42]

Kerja magang dapat menjadi situasi yang saling menguntungkan. Bagi mahasiswa, magang berarti mereka dapat mempertajam keterampilan bisnis, mempelajari lebih banyak hal mengenai pemberi kerja potensial, dan mengungkapkan ketertarikan karier mereka (dan ketidaktertarikan). Dan, pemberi kerja dapat menggunakan pekerja magang untuk memberikan kontribusi yang berguna, sembari mengevaluasi mereka sebagai kemungkinan karyawan penuh waktu. Sebuah studi akhir-akhir ini menemukan bahwa sekitar 60 persen dari pekerja magang berakhir dengan penawaran kerja.

Menurut Gary Dessler,[43] sayangnya, beberapa kerja ma-

---

[42]Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*: *Human Resource Management*, hlm. 180.

[43] Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*: *Human Resource Managemen*t, hlm. 181.

gang berakhir menjadi mimpi buruk. Banyak pekerja magang, khususnya dalam industri mode kelas atas dan media, melaporkan mereka mengalami hal-hal yang panjang tanpa dibayar untuk melakukan pekerjaan berat.

C. Implementasi Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan SDM

Di antara beberapa unsur dari pengelolaan sumber daya manusia yang sangat terkait dengan keberadaan organisasi atau perusahaan adalah unsur rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia khususnya di Perguruan Tinggi Islam Negeri. Untuk lebih memperjelas mengenai beberapa konsep tentang rekrutmen dan seleksi, berikut ini akan dipaparkan mengenai kedua hal tersebut.

1. Rekrutmen

Menurut Henry Simamora,[44] rekrutmen (*recruitment*) adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Menurut Schermerhorn, rekrutmen adalah proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong. Perekrutan yang efektif akan membawa peluang pekerjaan kepada perhatian dari orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan.

Menurut Faustino Cardoso Gomes, rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Pelamar-pelamar meng-

---

[44] Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2007), hlm. 212.

hendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi bersangkutan. Organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka diangkat sebagai pegawai.[45]

Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson,[46] rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Sebagai akibatnya rekrutmen tidak hanya menarik simpati atau minat seseorang untuk bekerja pada perusahaan tersebut, melainkan juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan mereka setelah bekerja.

Jadi intinya rekrutmen merupakan usaha yang dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong. Selain itu rekrutmen merupakan usaha-usaha mengatur komposisi sumber daya manusia secara seimbang sesuai dengan tuntutan melalui penyeleksian yang dilakukan. Melalui rekrutmen organisasi dapat melakukan komunikasi dengan pihak-pihak tertentu untuk memperoleh sumber daya manusia yang potensial, sehingga akan banyak pencari kerja dapat mengenal dan mengetahui organisasi yang pada akhirnya akan memutuskan kepastian atau tidaknya dalam bekerja.

Dengan rekrutmen diharapkan pencari kerja yang ber-

---

[45] Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Yogyakarta: CV. Andi Offset,1995), hlm. 105.

[46] Jackson E. Susan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat,1997), hlm 227. Baca juga: Hariandja, Marihot Tuan Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Perkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai,* (Jakarta: Grasindo, 2006), hlm. 6-7

kualitas tinggi akan mengetahui adanya kesempatan kerja. Selain itu perlu juga diusahakan adanya kesan dan *image* yang positif mengenai organisasi dengan memberikan informasi yang cukup mengenai pekerja.

2. Proses Perencanaan

Perencanaan angkatan kerja (atau pekerjaan atau personel) *(workforce or employment or personnel planning)* adalah proses untuk memutuskan opini apakah dalam perusahaan yang harus diisi dan bagaimana cara mengisinya. Perencanaan ini mencakup semua posisi di masa depan, dari pegawai pemeliharaan hingga CEO. Namun, kebanyakan perusahaan mengistilahkan proses untuk memutuskan cara mengisi pekerjaan eksekutif sebagai *perencanaan suksesi*.

Perencanaan angkatan kerja menggunakan berbagai alat dalam analisis mereka. Sebagai contoh, mereka memindai keterampilan karyawan saat ini berdasarkan pada catatan biografis karyawan, dan melakukan analisis kekurangan keterampilan, perencanaan suksesi, pelatihan silang, dan program perekrutan dan pembimbingan. Akan tetapi, disamping analisis, penilaian harus memainkan peran besar dalam perencanaan angkatan kerja. Bersiaplah untuk mengubah analisis apa pun berdasarkan pada faktor subjektif.[47]

Penggunaan sistem melibatkan empat langkah. Pertama, *meninjau rencana bisnis dan data angkatan kerja* (termasuk data pengalaman angkatan kerja historis) untuk memproyeksikan bagaimana perubahan rencana bisnis akan memengaruhi jumlah karyawan dan persyaratan keterampilan. Kedua, *mengidentifikasi kesenjangan*, misalnya, dengan melakukan *benchmarking* terhadap

---

[47] Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (*Human Resource Management),* Penerjemah, Diana Angelica, (Jakarta : Salemba Empat, 2015), hlm. 158.

komposisi angkatan kerja sekarang dengan pemberi kerja yang sebanding, dan dengan melakukan proyeksi penawaran dan permintaan angkatan kerja. Ketiga, *mengembangkan rencana dan peta strategis angkatan kerja*, misalnya, dengan memprioritaskan kesenjangan angkatan kerja yang penting dan mengidentifikasi sumber daya dan metode spesifik untuk menghindari atau mengisi kesenjangan tersebut. Yang terakhir, *melaksanakan dan mengukur* pengaruh dari rencana angkatan kerja yang baru dengan menerapkan perubahan tersebut (misalnya, sumber perekrutan baru dan program pelatihan dan pengembangan baru), dan dengan mengembangkan metrik dan kartu skor untuk memantau proses tersebut.[48]

Perencanaan merupakan salah satu aktivitas dari praktek manajemen sumber daya manusia yang sangat krusial karena perencana harus memahami benar apa yang sudah dimiliki dan apa yang memang dibutuhkan oleh organisasi dalam mencapai tujuannya. Perencanaan tidak hanya mencakup jumlah orang dan jenis kompetensi yang diperlukan saja, tetapi mencakup sumber pasokan pemilihan strategi yang tepat, baik ketika terjadi kelebihan maupun kekurangan personal, serta perkiraan kompetensi yang diperlukan.

Proses perencanaan sumber daya manusia dimulai dari tahap membuat perkiraan kebutuhan dan pasokan sumber daya manusia, menentukan sasaran pencapaian hasil perkiraan dan penentuan strategi pencapaiannya, menyusun dan melaksanakan program hasil perencanaan, dan tahap yang terakhir adalah melakukan evaluasi program pelaksanaan.

3. Perkiraan Kebutuhan dan Pasokan Internal

Ketika strategi untuk mencapai tujuan organisasi telah ditetapkan, yang kemudian diikuti dengan penetapan desain

[48] Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 159.

struktur organisasi yang mampu menjalankan strategi tersebut, maka manajer SDM segera membuat perkiraan kebutuhan dan pasokan personel guna mendukung strategi tersebut. Guna membuat perkiraan kebutuhan dan pasokan personel ini, manajer SDM menggunakan beberapa acuan sebagai berikut:

a) Data personel saat ini, baik dari aspek jumlah maupun kompetensi yang terdapat pada semua level dan unit kerja dalam organisasi.
b) Data jumlah dan kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan strategi organisasi.
c) Data karyawan dari semua level dan unit kerja yang secara alamiah akan pensiun selama kurun waktu pelaksanaan strategi organisasi.
d) Data jumlah dan kompetensi karyawan yang direncanakan untuk mengisi jabatan yang lowong karena pensiun.

Data statistik selama beberapa tahun (biasanya sekitar lima tahun) terakhir dari karyawan pada setiap level dan unit kerja yang keluar atau dikeluarkan dari organisasi dan yang meninggal dunia.[49]

Sedangkan proses rekrutmen meliputi beberapa poin penting, menurut Simamora:[50]

a) Penyusunan strategi untuk merekrut

Di dalam penyusunan strategi ini, departemen sumber daya manusia bertanggung jawab di dalam menentukan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan, bagaimana karyawan akan direkrut, di mana, dan kapan.

b) Pencarian pelamar-pelamar kerja

Setelah rencana dan strategi perekrutan disusun, aktivitas

[49] Supartadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menciptakan Keunggulan bersaing berbasis Kompetensi SDM,* (Yogyakarta : Andi Offset, 2015), hlm. 118.

[50] Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*... hlm. 221.

perekrutan sesungguhnya bisa berlangsung, melalui sumber-sumber perekrutan yang ada. Banyak atau sedikitnya pelamar dipengaruhi oleh usaha dari pihak perekrut di dalam menginformasikan lowongan, salah satunya adanya ikatan kerjasama yang baik antara perusahaan dengan sumber-sumber perekrutan eksternal seperti sekolah dan universitas.

c) Penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok atau penyaringan

Setelah lamaran-lamaran diterima, haruslah disaring guna menyisihkan individu yang tidak memenuhi syarat berdasarkan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan. Di dalam proses ini memerlukan perhatian besar khususnya untuk membendung diskualifikasi karena alasan yang tidak tepat, sehingga di dalam proses ini dibutuhkan kecermatan dari pihak penyaring.

d) Pembuatan kumpulan pelamar

Kelompok pelamar (*applicant pool*) terdiri atas individu-individu yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh perekrut dan merupakan kandidat yang layak untuk posisi yang dibutuhkan.

Menurut Umi Sukamti[51] dalam proses rekrutmen terdiri dari dua fase, yaitu: a) untuk memonitor perubahan lingkungan dan organisasi yang menimbulkan kebutuhan sumber daya manusia baru, dan menetapkan pekerjaan-pekerjaan yang harus diisi dan tipe-tipe pelamar yang diperlukan; b) untuk menyebarluaskan kepada pelamar yang potensial bahwa ada lowongan pekerjaan, sehingga menarik pelamar yang bersangkutan dan menyisihkan.

Lebih lanjut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson[52]

---

[51]Umi Sukamti, *Management Personalia/Sumber Daya Manusia,* (Jakarta: P2LPTK Dikti Depdikbud,1989), hlm. 75.

[52] Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson, *Personnel and Human Resources Management*. (New York University: Kelogg Borkvard, 1997), hlm. 227.

menjelaskan bahwa kegiatan kunci yang merupakan bagian dari rekrutmen adalah:

a) Menentukan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan dalam hal jenis pekerjaan (*job title*) dan levelnya dalam perusahaan,
b) Terus berupaya mendapatkan informasi mengenai perkembangan kondisi pasar tenaga kerja,
c) Menyusun bahan-bahan rekrutmen yang efektif,
d) Menyusun program rekrutmen yang sistematis dan terpadu yang berhubungan dengan kegiatan sumber daya manusia lain dan dengan kerja sama antara manajer lini dan karyawan,
e) Mendapatkan *pool* calon karyawan yang berbobot atau memenuhi syarat,
f) Mencatat kualitas dan jumlah pelamar dari berbagai sumber dan masing-masing metode rekrutmennya, dan
g) Melakukan tindak lanjut terhadap para calon karyawan baik yang diterima maupun yang ditolak, guna mengevaluasi efektif tidaknya rekrutmen yang dilakukan. Dan yang paling penting semua kegiatan ini harus dilakukan sesuai konteks hukum yang berlaku. Suatu *pool* yang berisikan para calon karyawan yang memenuhi syarat yang kemungkinan besar akan terpilih dan ditempatkan. Meskipun demikian, ternyata dalam kenyataannya rekrutmen belum tentu berhasil dengan baik, hal ini sangat terkait dengan berbagai kendala yang dihadapi.

4. Sistem Rekrutmen

Menurut Simamora,[53] untuk menciptakan suatu sistem rekrutmen yang efektif, para manajer dan manajer sumber daya manusia seyogyanya menerapkan beberapa hal, antara lain:

---

[53] Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. .. hlm. 246.

a) Mendiagnosis seefektif mungkin (berdasarkan kendala waktu, sumber daya finansial, dan ketersediaan staf pelaksana yang ada) faktor-faktor lingkungan dan organisasional yang mempengaruhi posisi yang perlu diisi dan aktivitas rekrutmen.
b) Membuat deskripsi, spesifikasi, dan standar kinerja yang rinci.
c) Menentukan tipe individu-individu yang sering dikaryakan oleh organisasi dalam posisi yang sama.
d) Menentukan kriteria-kriteria rekrutmen.
e) Mengevaluasi berbagai saluran dan sumber rekrutmen.
f) Menyeleksi sumber rekrutmen yang kemungkinan menghasilkan kelompok kandidat yang paling besar dan paling sesuai pada biaya yang serendah mungkin.
g) Mengidentifikasikan saluran-saluran rekrutmen untuk membuka sumber-sumber tersebut, termasuk penulisan iklan, menjadwalkan program rekrutmen.
h) Menyeleksi saluran rekrutmen yang paling efektif biaya.
i) Menyusun rencana rekrutmen yang mencakup daftar aktivitas dan daftar untuk menerapkannya.

5. Seleksi

Proses seleksi merupakan salah satu bagian yang terpenting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Pernyataan ini didasarkan pada suatu alasan bahwa suatu organisasi ataupun perusahaan akan mendapatkan sejumlah pegawai yang tergantung pada cermat tidaknya proses seleksi ini dilakukan. Dan proses seleksi ini merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dengan rekrutmen.

Menurut Umi Sukamti,[54] suatu proses penetapan pelamar

---

[54] Umi Sukamti, *Manajemen Personalia/Sumber Daya Manusia*... hlm. 153.

yang mana diantara mereka direkrut dengan melalui pertimbangan persyaratan-persyaratan untuk dapat diterima dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Sedangkan menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson[55] bahwa seleksi adalah proses mendapatkan dan mempergunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang.

Nitisemito[56] memberikan definisi atau pengertian seleksi sebagai kegiatan perusahaan untuk memilih karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula dari calon-calon yang dapat ditariknya.

Hasibuan[57] memberikan definisi atau pengertian seleksi sebagai suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau yang ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan itu. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan.

Dale Yorder[58] memberikan definisi seleksi sebagai suatu proses dimana calon karyawan dibagi ke dalam dua bagian yaitu yang akan diterima dan yang ditolak. Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada.

Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup (*curriculum vitae*) milik pelamar. Kemudian dari CV pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah me-

---

[55] Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson, *Personnel and Human Resources Management*... hlm. 154.

[56] Alex Nitisemito, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Ghlmia Indonesia,1992), hlm. 44.

[57] S.P. Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), hlm. 52.

[58] Dale Yorder, *Manajemen Sumber Daya Manusia*… hlm. 91.

manggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian tes tertulis, wawancara kerja atau *interview* dan proses seleksi lainnya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat dipahami bahwa seleksi merupakan salah satu cara yang dilakukan organisasi atau perusahaan untuk melihat kesesuaian atau tidaknya antara individu, pekerjaan, organisasi, dan lingkungan. Oleh karena itu, prosedur seleksi yang cermat dan penempatan yang sesuai adalah merupakan esensi dari pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Jika dilakukan dengan baik, niscaya prosedur ini akan menjamin bahwa sebuah perusahaan atau organisasi mempunyai karyawan yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

6. Proses Seleksi

Sondang P. Siagian[59] menjelaskan bahwa langkah-langkah dalam proses seleksi minimal ada delapan langkah, yaitu:

a) Penerimaan surat lamaran
b) Penyelenggaraan ujian
c) Wawancara seleksi
d) Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya
e) Evaluasi kesehatan
f) Wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya
g) Pengenalan pekerjaan, dan
h) Keputusan atas lamaran.

7. Sistem Seleksi

Secara umum tipologi sistem rekrutmen dan seleksi dapat

---

[59] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara,1999), hlm. 133.

dilaksanakan dengan dua cara:

a. Sistem Langsung

Sistem rekutmen dan seleksi semacam ini adalah sistem yang menerima secara langsung terhadap seorang tenaga baru dengan langsung memberikannya SK dari pimpinan tertinggi atau yang bertanggung jawab. Adapun bentuk-bentuknya dapat dikategorikan sebagai berikut a) Pemupukan eksternal, b) Pemupukan internal, c) Bentuk terbuka, dan d) Bentuk tertutup.

b. Sistem Tidak Langsung

Sistem ini adalah sistem rekrutmen dan seleksi yang menerima secara tidak langsung terhadap tenaga baru dengan langsung memberikannya SK, tetapi SK diberikan setelah tenaga baru melewati masa orientasi yang berfungsi evaluatif selektif dalam jangka waktu tertentu. Adapun bentuknya meliputi:

1) Orientasi selektif

Adalah proses orientasi beberapa orang yang telah diterima untuk bekerja di lembaga namun masih berada dalam bingkai untuk memilih yang terbaik. misalnya setelah A, B, dan C dinyatakan diterima untuk bekerja tidak langsung mendapatkan SK dari pimpinan sehingga statusnya bukanlah pegawai tetap. Mereka terlebih dahulu diorientasi dalam waktu satu tahun untuk dievaluasi atau dinilai kinerjanya untuk kemudian dipilih yang terbaik dan sesuai kebutuhan organisasi yang kemudian barulah mereka mendapatkan SK setelah dinyatakan benar-benar diterima dengan terbitnya SK dari pimpinan tinggi.

2) Orientasi akumulatif

Adalah proses orientasi beberapa orang yang telah benar-benar diterima semuanya dengan tujuan hanya untuk mengenalkan dan memantapkan cara berfikir dan bertindak mereka sesuai dengan visi dan misi lembaga.

Menurut Umi Sukamti[60] ada empat sistem yang dapat digunakan organisasi dalam proses seleksi, yaitu:

a) *Relevansi*, yaitu sejauh mana alat seleksi dapat mencerminkan sampel yang representatif dari pekerjaan,
b) *Reliabilitas*, yaitu sejauh mana suatu alat seleksi memberikan hasil yang sama apabila dipakai dalam waktu yang tidak sama atau oleh orang yang berbeda,
c) *Validitas*, yaitu hubungan statis antara skor-skor pada alat seleksi dengan kriteria atau ukuran performansi pekerjaan, dan
d) *Faktor keadilan*, yaitu setiap alat seleksi harus dinilai standar keadilannya yang mana kecenderungan alat ini memperlakukan dan memberi kesempatan sama kepada semua pelamar untuk mendapatkan pekerjaan.

8. Penempatan SDM

a. Pengertian Penempatan

Penempatan merupakan langkah yang diambil segera setelah terlaksananya fungsi rekrutmen. Penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia atau tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, diterima atau tidaknya pelamar yang yang telah lulus rekrutmen, tepat atau tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu, sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan. Jika fungsi ini tidak dilaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Adapun pengertian penempatan menurut para ahli antara

---

[60] Umi Sukamti, *Manajemen Personalia/Sumber Daya Manusia*... hlm. 164.

lain adalah Marihot T.E. Hariandja[61] menyatakan bahwa penempatan merupakan proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas dan jabatan baru atau jabatan yang berbeda.

Jackson[62] menyatakan bahwa penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/ jabatan seseorang. Dalam banyak organisasi, setelah seorang pelamar dinyatakan lulus dalam seleksi dan kemudian ia ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan karakteristik individunya, maka dianggap bahwa proses mengisi posisi jabatan yang lowong selama ini sudah selesai dan pelaksanaan pekerjaan akan berjalan dengan sendirinya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi. Proses penempatan pada posisi jabatan yang baru (baik karena promosi maupun rotasi jabatan) atau karyawan baru yang ditempatkan pada posisi jabatan yang semula lowong tersebut sangat mungkin tidak dapat langsung memahami pekerjaan dan beradaptasi dengan lingkungan kerjanya, sehingga mereka ini belum dapat bekerja dengan baik dan benar.

Karyawan lama atau karyawan baru yang menduduki posisi jabatan baru, memerlukan waktu untuk memahami pekerjaan yang baru, perlu memahami dan beradaptasi dengan lingkungan kerjanya, seperti rekan kerja, atasan, dan bawahan,

---

[61] Hariandja, Marihot Tuan Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Perkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai,* (Jakarta: Grasindo, 2006), hlm. 156.

[62] Jackson E. Susan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hlm. 262.

budaya organisasi, peralatan kerja, dan lain-lain.[63]

b. Syarat Penempatan

Efektivitas fungsi penempatan sangat ditentukan oleh beberapa syarat penting, dan bahkan tergantung pada informasi-informasi yang diperoleh dari syarat-syarat tersebut. Informasi yang diperoleh melalui syarat-syarat tersebut akan dijadikan masukan bagi seorang manajer dalam mengambil keputusan penerimaan dan penempatan seorang pekerja. Syarat-syarat yang dimaksud adalah:

1) Informasi analisis jabatan, yang memberikan diskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar-standar prestasi yang disyaratkan setiap jabatan.
2) Rencana-rencana sumber daya manusia, yang memberikan informasi kepada manajer tentang tersedia atau tidaknya lowongan pekerjaan organisasi.
3) Keberhasilan fungsi rekrutmen, yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih.

c. Prosedur Penempatan

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Berkaitan dengan sistem penempatan, B. Siswanto Sastrohadiwiryo[64] mengemukakan bahwa harus terdapat maksud dan tujuan dalam merencanakan sistem penempatan karyawan.

Untuk mengetahui prosedur penempatan karyawan harus memenuhi persyaratan:

1) Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang dikembangkan melalui analisis tenaga kerja.
2) Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.

---

[63] Supartadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.. hlm.174.
[64] Suwatno, *Azas-azas Manajemen Sumber Daya Manusia*... hlm. 130.

3) Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Apabila terjadi salah penempatan (*misplacement)* maka perlu diadakan suatu program penyesuaian kembali *(rejustment)* karyawan yang berrsangkutan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yaitu dengan melakukan:

a) Menempatkan kembali *(replacement)* pada posisi yang lebih sesuai.
b) Menugaskan kembali *(reassignment)* dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.

Sering sekali mendengar dan membaca bahwa istilah strategi difahami dalam dunia militer, bisnis, atau olah raga. Misalnya bagaimana seorang komandan mengatur strategi dan dapat mengalahkan musuh dalam peperangan. Ia akan menganalisis tentang peralatan senjata baik secara kualitas maupun kuantitasnya. Apakah persenjataannya melebihi atau kurang bila dibandingkan dengan kekuatan musuhnya dan apakah persenjataannya terbilang lebih modern atau canggih atau justru lebih kuno.

Demikian pula dengan SDM dimilikinya apakah lebih banyak atau kurang, lebih profesional, memiliki mental baja lebih baik dari para musuhnya atau sebaliknya. Demikian pula dengan medan tempur yang akan dihadapinya sudah cukup familiar atau benar-benar masih asing bagi pasukannya apa tidak? Dia harus faham betul tentang keadaan-keadaan itu kalau ingin memenangkan pertempuran itu. Kalau dia sudah faham betul barulah dia mengatur atau menyusun tindakan-tindakan yang akan dilakukannya, teknik apa yang akan dilakukannya, berapa personel yang akan diterjunkan, kapan dan berapa biaya yang dibutuhkan, serta peralatan apa yang akan dibutuhkan. Ketika seorang pemimpin memikirkan dan menyusun rencana-rencana tersebut di atas berarti dia sudah menyusun strategi. Hal demi-

kian berlaku pula dalam dunia pendidikan.[65]

Menurut J. David Hungar,[66] strategi diartikan sebagai *a plan, method or series activities a particular educational goal*. Strategi adalah perencanaan yang terdiri dari serangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Sedangkan Michael Allison dan Jude Kaye memaknai strategi sebagai prioritas atau arah keseluruhan yang luas oleh organisasi. Strategi adalah pilihan-pilihan terbaik untuk mencapai misi organisasi.

Jadi kalau kita tegaskan bahwa pengertian strategi adalah perencanaan yang disusun secara sistematis yang menyangkut semua sumber daya yang dimiliki (SDM, SDA, finansial, peralatan, waktu) untuk mencapai tujuan yang kita inginkan. Penyusunan atau lebih tepatnya pengaturan langkah-langkah atau rencana-rencana tersebut di atas yang dilakukan oleh para pemimpin tersebut sekarang lebih dikenal dengan manajemen strategik.

Implementasi dari manajemen strategik itu dapat diwujudkan dalam rencana-rencana, keputusan, dan tindakan-tindakan organisasi/lembaga yang sangat menentukan keberlangsungan bahkan kemajuan serta lembaga dalam jangka panjang.

Sulaiman Asang[67] menyatakan bahwa strategi sebenarnya tidak muncul seketika melainkan didahului oleh fakta tertentu, yaitu fakta tentang kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) yang ada dalam organisasi, serta tentang kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang ada dalam organisasi.

---

[65] Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2008), hlm. 126.

[66] J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategik,* (Yogyakarta: Adi, 2003), hlm. 75.

[67] Sulaiman Asang, *Membangun Sumber Daya Manusia Yang Berkualitas Perspektif Organisasi Publik*, (Surabaya: Berlian Internasional, 2012), hlm. 47.

Pertemuan masing-masing aspek ini memunculkan strategi tertentu dengan menggunakan analisis SWOT (*strengths, weakness, opportunities, dan threats*).

Maka secara garis besar dapat dimunculkan empat jenis strategi yaitu strategi memakai kekuatan untuk memanfaatkan peluang, strategi menanggulangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang, strategi memakai kekuatan untuk meminimalisir ancaman dan strategi memperkecil kelemahan dengan menghindari ancaman untuk meningkatkan kinerja aparatur.

Di dalam penjelasan serta perencanaan strategik pimpinan harus membuka panca indranya, kepekaan hatinya, ketajaman otaknya terhadap segala elemen yang secara langsung ataupun tidak langsung berhubungan ataupun memberikan pengaruh terhadap organisasinya ketika strategi yang dilakukannya dilaksanakan.

David Hunger & Thomas L. Wheelen mengatakan bahwa strategi meliputi 1) Pengamatan lingkungan, 2) Perencanaan strategi, 3) Implementasi strategi, dan 4) Evaluasi dan pengendalian.

1) Pengamatan lingkungan, meliputi: lingkungan internal, terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi. Lingkungan eksternal, terdiri dari lingkungan kerja dan elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh opsi-opsi utama organisasi. Kemudian juga lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum yang tidak dapat mempengaruhi aktifitas-aktifitas jangka pendek lembaga tapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang organisasi. Analisis internal, terdiri dari varibel-variabel kekuatan dan kelemahan yang ada dalam organisasi. Variabel tersebut membentuk suasana dimana pekerjaan dilakukan. Variabel-variabel itu meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi.

2) Perumusan strategi, adalah pengembangan wacana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan. Dilihat dari kekuatan dan kelemahan lembaga/organisasi perumusan strategi meliputi menentukan misi lembaga/organisasi, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.
3) Implementasi strategi, adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.
4) Evaluasi dan pengendalian, adalah proses yang melaluinya aktifitas-aktifitas lembaga dan hasil kinerja dimonitor antara kinerja sesungguhnya dengan kinerja yang diinginkan.

Dengan manajemen strategik atau perencanaan yang strategik diharapkan muncul keputusan-keputusan yang strategik yang dapat mendorong bahkan mendongkrak kinerja lembaga/organisasi. Keputusan yang strategik tentu mempunyai kekhasan tersendiri.

M. Taufiq Amir[68] berpendapat bahwa keputusan strategik setidaknya memiliki tiga karakteristik yaitu:

1) Jarang, *extraordinary*. Sebuah keputusan strategis selalu memiliki implikasi luas dalam organisasi. Karena itu ia tidak bisa diambil secara sembarangan dengan cukup sering apalagi dimensi waktunya adalah jangka panjang.
2) Signifikan, Penting. Derajat keputusan strategis selalu penting dan melibatkan sumber daya dan komitmen yang besar.
3) Berdampak luas, keputusan strategis berdampak luas dan menjadi dasar bagi keputusan-keputusan berikutnya bagi

[68] M. Taufiq Amir, *Manajemen Strategik: Konsep dan Aplikasi*.... hlm. 10.

keseluruhan organisasi. Jadi keputusan strategis akan menjadi landasan bagi keputusan-keputusan lain yang bersifat operasional.

Dari berbagai penjelasan di atas baik yang menyangkut model maupun karakteristik, jelaslah bahwa implementasi sistem rekrutmen dan seleksi SDM termasuk di dalamnya PTKIN, lebih khusus lagi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang memerlukan perencanaan-perencanaan dan keputusan-keputusan strategis yang melibatkan semua pihak. Dimulai dari pengamatan lingkungan, perumusan strategis, implementasi strategis, evaluasi dan pengendalian.

Perencanaan dan pengendalian keputuan strategis harus dilakukan dengan sungguh-sungguh memeras otak, memanfaatkan semua energi dan sumber daya yang dimiliki sesuai dengan karakternya manajemen strategis. Termasuk dalam implementasi sistem rekrutmen di PTAIN memiliki karakter yang tidak biasa tapi justru *extraordinary* sangat penting dan berdampak luas.

D. Implementasi Pelatihan dan Pengembangan SDM

1. Definisi Pelatihan

Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerjaan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menghadapi tanggungjawabnya. Supaya efektif, pelatihan biasanya harus mencakup pengalaman belajar (*learning experienced*), aktivitas-aktivitas yang terperencana (*be a plannad a organizational activity*), dan didesain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasikan.

Menurut Mathis,[69] pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Terkadang ada batasan yang ditarik antara pelatihan dengan pengembangan, dengan pengembangan yang bersifat lebih luas dalam cakupan serta memfokuskan pada individu untuk mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang.

Sedangkan Payaman Simanjuntak[70] mendefinisikan pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, dan dengan demikian meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan biasanya dilakukan dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, diberikan dalam waktu yang relatif pendek, untuk membekali seseorang dengan keterampilan kerja.

Dari beberapa pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan pelatihan adalah; a) Mengembangkan pemahaman, pengetahuan dan keterampilan. b) Diberikan secara instruksional baik *in-door* maupun *out-door.* c) Obyeknya seseorang atau sekelompok orang. d) Sasarannya untuk memberikan pemahaman, pengetahuan, dan keterampilan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhannya. e) Prosesnya mempelajari dan mempraktekkan dengan menuruti prosedur sehingga menjadi kebiasaan. f) Hasilnya terlihat dengan adanya perubahan, tepatnya perbaikan

---

[69] Robert L. Mathis, Jhon H. Jachson. *MSDM*. Penterjemah Jimmy Sadili. Jakarta: Salemba Empat. Judul Asli *Human Resource Management*. 9th Edition, (Singapura: Thomson Learning. 2002), hlm. 46.

[70] Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kerja,* (Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI, 2005), hlm. 34.

cara kerja di tempat kerja.

2. Jenis-jenis Pelatihan

Dari definisi pelatihan yang digunakan, dapat disimpulkan bahwa pelatihan terdiri dari berbagai jenis dengan tujuan yang berbeda. Beberapa pelatihan yang ditemukan di hampir semua organisasi adalah sebagai berikut:[71]

a. *Pelatihan dasar (Prajabatan*) adalah pelatihan dasar diberikan kepada calon-calon tenaga kerja atau calon anggota organisasi tentang bagaimana melaksanakan pekerjaan atau tugas-tugas yang akan dilakukannya dalam jabatan atau pekerjaannya nanti. Pelatihan dasar ini bisa berlangsung beberapa jam, beberapa hari, beberapa bulan sampai beberapa tahun. Pelatihan ini harus diberikan kepada calon karyawan yang sama sekali belum pernah mendapatkan pelatihan dan belum berpengalaman dalam pekerjaan tersebut. Misalnya calon pesuruh atau pengantar surat barangkali hanya memerlukan orientasi dan petunjuk-petunjuk lisan yang bisa selesai dalam dua tiga jam dan kemudian dilanjutkan dengan percobaan dan pengawasan.
b. *Pelatihan penyegaran* adalah pelatihan yang diberikan kepada karyawan yang sudah melaksanakan suatu pekerjaan cukup lama dalam sebuah organisasi. Pelatihan ini dianggap perlu diberikan, biasanya karena perusahaan melakukan dua perubahan:
    1) Perubahan dalam teknologi atau peralatan atau mesin yang digunakan sehingga menjadi sesuatu yang baru bagi karyawan lama.
    2) Perubahan dalam cara kerja atau prosedur operasi atau prosedur produksi.
c. *Pelatihan penyembuhan (Remedial)* adalah pelatihan yang

---

[71] Moch. As'ad, *Psikologi Industri*, (Jakarta: Liberty,1995), hlm. 54.

bertujuan menghilangkan kelemahan yang ditemukan pada karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu. Pelatihan ini biasanya diberikan bila dapat dipastikan bahwa kelemahan tersebut disebabkan oleh kurang latihan dan kekurangpahaman pekerja dan bukan karena motivasi lemah.

d. *Pelatihan "penjenjangan"* adalah pelatihan yang dilaksanakan untuk karyawan yang diarahkan dan dicalonkan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi daripada jabatannya sekarang. Pelatihan ini lebih tepat disebut program pendidikan karena penekanannya lebih banyak pada penambahan komponen "pengetahuan" dan perubahan sikap peserta.

Kebijakan pelatihan dapat didefinisikan sebagai pernyataan tertulis dalam rencana atau program organisasi untuk mengembangkan keahlian para karyawan. Kebutuhan atau tujuan pelatihan biasanya diturunkan dari situasi tenaga kerja saat itu dalam organisasi, daerah atau negara. Identifikasi kebutuhan pelatihan akan melibatkan survei tenaga kerja yang komprehensif, yang akan mengekspos jenis keterampilan personel yang perlu dilatih atau dikembangkan.

Menurut Wukir,[72] jenis-jenis pelatihan yang dapat dilakukan dalam organisasi pendidikan antara lain:

a) *In-services for teacher* (kursus/program pelatihan untuk guru)
b) Staf seminar
c) *Induction course* (kursus/pelatihan induksi)
d) *On the job training*
e) *Off the job training*
f) *On and off the job training*
g) *Vestibule training*
h) *Refresher couses* (kursus penyegaran)

---

[72] Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*, (Jakarta: Multi Presindo, 2013), hlm. 73-76.

i) *Sensitivity training* (pelatihan kepekaan)
j) *Supplementary training* (pelatihan tambahan).

3. Metode-metode Pelatihan dan Pengembangan

Ketika seseorang bekerja di taman, beberapa alat lebih berguna untuk mengerjakan tugas-tugasnya dibandingkan alat-alat lainnya. Logika yang sama berlaku ketika mempertimbangkan berbagai metode pelatihan dan pengembangan. Dalam beberapa kasus, tidaklah layak untuk belajar sambil menjalankan pekerjaan. Meskipun semakin banyak pelatihan dan pengembangan yang dilaksanaka secara *on the job* pada waktu karyawan membutuhkan pelatihan, masih banyak program yang dilaksanakan di luar tempat kerja. Lepas dari apakah program yang dilaksanakan secara *in-house* atau dialihdayakan, perusahaan-perusahaan menggunakan sejumlah metode untuk menyampaikan pengetahuan dan keterampilan kepada angkatan kerjanya dan biasanya dengan lebih dari satu metode, disebut *pelatihan campuran (blended training*), digunakan untuk menyampaikan pelatihan dan pengembangan. Mondy[73] membagi metode-metode pelatihan dan pengembangan sebagaimana berikut ini.

a) Arahan instruktur
b) Studi kasus
c) Pemodelan perilaku
d) Pemain peran
e) Permainan peran
f) In-basket training
g) On-the-job training
h) Rotasi pekerjaan
i) Magang
j) Pelatihan pemula.

---

[73] Mondy, A. Wayne, *Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2008), hlm. 216-219.

4. Faktor-faktor yang Perlu diperhatikan dalam Pelaksanaan Pelatihan

Menurut Dole Yorder[74] agar pelatihan dan pengembangan dapat berhasil dengan baik, maka harus diperhatikan delapan faktor sebagai berikut:

a. *Individual Differences*

Tiap-tiap individu mempunyai ciri khas, yang berbeda satu sama lain, baik mengenai sifatnya, tingkah lakunya, bentuk badannya maupun dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, dalam merencanakan dan melaksanakan suatu pelatihan harus diingat adanya perbedaan individu ini. Perbedaan dapat nampak pada waktu para karyawan mengerjakan suatu pekerjaan yang sama, dengan diperolehnya hasil yang berbeda.

b. *Relation To Job Analysis*

Tugas utama dari analisa jabatan untuk memberikan pengertian akan tugas yang harus dilaksanakan di dalam suatu pekerjaan, serta untuk mengetahui alat-alat apa yang harus dipergunakan dalam menjalankan tugas itu. Untuk memberikan pelatihan pada para karyawan terlebih dahulu harus diketahui keahlian yang dibutuhkannya. Dengan demikian program dari pelatihan dapat diarahkan atau ditujukan untuk mencapai keahlian itu. Suatu pelatihan yang tidak disesuaikan dengan bakat, minat dan lapangan kerja karyawan, berakibat merugikan berbagai pihak, yaitu karyawan, perusahaan dan masyarakat.

c. *Motivation*

Motivasi dalam pelatihan ini sangat perlu sebab pada dasarnya motif yang mendorong karyawan untuk menjalankan pelatihan tidak berbeda dengan motif yang mendorongnya untuk melakukan tugas pekerjaannya.

d. *Active Participation*

Di dalam pelaksanaan pendidikan pelatihan para *trainee*

---

[74] Moch. As'ad, *Psikologi Industri*,.. hlm. 67-70.

harus turut aktif mengambil bagian di dalam pembicaraan-pembicaraan mengenai pelajaran yang diberikan, sehingga akan menimbulkan kepuasan pada para *trainee* apabila saran-sarannya diperhatikan dan dipergunakan sebagai bahan-bahan pertimbangan untuk memecahkan kesulitan yang mungkin timbul.

e. *Selection of Trainee*

Pelatihan sebaiknya diberikan kepada mereka yang berminat dan menunjukkan bakat untuk dapat mengikuti latihan itu dengan berhasil. Dengan demikian apabila latihan diberikan kepada mereka yang tidak mempunyai minat, bakat dan pengalaman, kemungkinan berhasil sedikit sekali. Oleh karena itulah sangat perlu diadakan seleksi.

f. *Selection of Trainers*

Berhasil atau tidaknya seseorang melakukan tugas sebagai pengajar, tergantung kepada ada tidaknya persamaan kualifikasi orang tersebut dengan kualifikasi yang tercantum dalam analisa jabatan mengajar. Itulah sebabnya seorang trainer yang baik harus mempunyai kecakapan-kecakapan sebagai berikut:

1) Pengetahuan fak yang mendalam dan mempunyai kecakapan fak
2) Mempunyai rasa tanggungjawab dan sadar akan kewajiban
3) Bijaksana dalam segala tindakan dan sabar
4) Dapat berfikir secara logis
5) Mempunyai kepribadian yang menarik.

g. *Pelatihan Trainer*

Trainer sebelum diserahi tanggung jawab untuk memberikan pelajaran hendaknya telah mendapatkan pendidikan khusus untuk menjadi tenaga pelatih. Dengan demikian salah satu asas yang penting dalam pendidikan ialah agar para pelatih mendapatkan didikan sebagai pelatih.

h. *Training Methods*

Metode yang dipergunakan dalam pelatihan harus sesuai dengan jenis pelatihan yang diberikan. Misalnya, pemberian ku-

liah tidak sesuai untuk para karyawan pelaksana. Untuk karyawan pelaksana hendaknya diberikan lebih banyak peragaan disamping pelajaran teoritis.

5. Tahap-Tahap Penyusunan Pelatihan

a) Penentuan Kebutuhan Pelatihan (*Assesment Training Needs*)

Penentuan kebutuhan pelatihan menurut Simamora[75] memerlukan tiga tipe analisis:

1) *Organizational Analysis*

Adalah pemeriksaan terhadap jenis masalah yang dialami organisasi dan dimana masalah itu berada dalam perusahaan. Pertimbangan utama adalah apakah usulan pelatihan cocok atau tidak dengan strategi, tujuan, kultur organisasi, dan apakah para karyawan kemungkinan akan mentransfer keahlian-keahlian yang mereka pelajari dalam pelatihan ke dalam pekerjaan mereka yang sesungguhnya.

2) *Operational Analysis*

Adalah proses penentuan perilaku yang dituntut dari pemegang jabatan dan standar kinerja yang harus dipenuhi. Nilai analisis operasional adalah bahwa analisis ini tidak hanya menentukan tujuan pelatihan saja, tetapi juga mengindikasikan apa yang akan menjadi kriteria untuk menilai efektivitas pelatihan.

Analisis operasional membutuhkan suatu pemeriksaan yang matang terhadap pekerjaan yang akan dilaksanakan setelah pelatihan. Suatu pengumpulan informasi secara sistematis yang menggambarkan secara rinci bagaimana pekerjaan di-laksanakan sehingga standar kinerja untuk pekerjaan itu dapat ditentukan.

Bagaimana tugas akan dilaksanakan untuk mencapai standar tersebut dan pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakteristik lainnya yang dibutuhkan bagi pelaksanaan tugas yang

[75] Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.. hlm. 288.

efektif.

3) *Personel Analysis*

Mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan kerja dan kebutuhan organisasi yang teridentifikasi dengan karakteristik masing-masing karyawan. Data kinerja individu, nilai diagnosis karyawan oleh penyelia mereka, cataan kinerja yang disimpan karyawan dalam formulir harian, survei sikap, wawancara, atau tes dapat menyodorkan informasi tentang kinerja yang dikehendaki dari setiap karyawan. Kesenjangan antara kinerja aktual dan yang diinginkan dapat dijembatani oleh pelatihan.

b) Penetapan Kriteria Keberhasilan dengan Alat Ukurnya

Hal yang dapat digunakan sebagai kriteria keberhasilan penelitian misalnya: perilaku *trainees* setelah mereka mengikuti program pelatihan, prestasi kerja *trainees* setelah mereka kembali ke pekerjaan, pasca mengikuti pelatihan. Adapun kriteria perilaku yang dimaksud disini adalah perubahan perilaku yang bersifat positif dan relatif permanen, sebagai akibat adanya proses belajar selama pelatihan

Sedangkan alat ukur keberhasilan pelatihan dapat dikembangkan. Berdasarkan sasaran instruksional, dalam hal ini jika *trainee* mampu mencapai sasaran instruksional sesuai dengan harapan, maka pelatihan dapat dikatakan berhasil, begitu pula sebaliknya. Selain melalui penetapan sasaran instruksional, keberhasilan pelatihan dapat pula diukur melalui *pre-test* dan *post-test*. Jika perbedaan skor antara *post-test* dan *pre-test* kecil dan skor yang diraih sama-sama rendah, maka program pelatihan berjalan kurang efektif, dan bila skor *pre-test* dan *post-test* memiliki perbedaan yang signifikan pelatihan dapat dikatakan berjalan dengan baik.

Penerapan kriteria keberhasilan pelatihan melalui dua metode di atas memilliki kelemahan. Pada metode pertama melalui prestasi kerja dan perubahan perilaku, kelemahannya: pres-

tasi kerja yang ditunjukkan *trainees* tidak hanya hasil dari pelatihan, tapi juga hasil dari perubahan variabel situasional. Sedangkan kelemahan dari metode *post-test*, belum dapat diketahui apakah *trainee* betul-betul mampu menerapkan apa yang diperolehnya.

c) Penetapan Metode Pelatihan

Metode pelatihan dibagi menjadi dua yakni:

1) *On The Job Training*

Meliputi semua upaya pelatihan karyawan di tempat kerja sesungguhnya. Filosofi dasar OJT bahwa karyawan belajar melalui pengamatan terhadap rekan kerja atau manajemennya dalam melakukan pekerjaan dan mencoba untuk meniru perilaku mereka itu. Model dari pelatihan *On The Job Training* meliputi:

a) *Job Rotation*

Metode ini dimaksudkan bahwa dengan berganti jabatan dari satu jabatan atau jenis jabatan satu ke jabatan lain akan menambah atau memperkaya pengalaman serta dapat mengenal bermacam-macam variasi problem yang dihadapi. Kelemahan yang ada pada metode ini adalah sering kali peserta pelatihan melakukan jenis pekerjaan yang tidak sesuai dengan jenis pekerjaannya sendiri dan seringkali tidak berhubungan. Jenis pelatihan ini sudah jarang digunakan dan walaupun digunakan hanya terbatas pada bidang-bidang pekerjaan yang sejenis atau berhubungan.

b) *Magang*

Program magang dirancang untuk tingkat keahlian yang lebih tinggi, cenderung kepada pendidikan. Program ini memadukan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan dengan instruksi yang diperoleh di dalam ruang kelas untuk subyek tertentu. Menurut UU ketenagakerjaan tahun 2003 ayat 11, menjelaskan bahwa magang adalah bagian dari sistem pelatihan kerja yang diselenggarakan secara terpadu antara pelatihan di

lembaga pelatihan dengan bekerja langsung di bawah lembaga dan pengawasan instruktur yang lebih berpengalaman.

c) *Intership*

Mirip dengan magang namun program ini bersifat sementara. *Intership* memberikan individu pengalaman pada pekerjaan tertentu.

2) *Off the Job Training*

Dilaksanakan di tempat yang terpisah dengan waktu kerja reguler. Terdapat dua bentuk umum *off the job training*, program in-house yang dikoordinasikan oleh karyawan organisasi dan disponsori oleh asosiasi profesional, institusi pendidikan atau konsultasi pelatihan melalui sumber daya yang luwes.

Metode dalam *off the job training* antara lain:

(1) Studi Kepustakaan

Metode pelatihan dengan menggunakan bahan-bahan bacaan yang ada atau laporan-laporan penelitian yang diharapkan dapat menambah pengetahuan peserta latihan. Metode ini adalah metode yang paling tua namun tetap dipakai hingga saat ini walaupun hanya sebagai pendamping.

(2) Diskusi

Dalam metode ini melibatkan semua peserta untuk aktif dalam pembicaraan atau pemecahan problem-problem yang didiskusikan. Para peserta dalam diskusi ini diharapkan dapat mengembangkan *leadership*, kerjasama, dan komunikasi yang efektif.

Diskusi ini kemudian dibagi-bagi lagi menjadi beberapa tipe, yaitu:

(a.) Metode Pertemuan

Dalam metode pertemuan, karyawan tidak perlu mempertahankan posisi mereka atau menuruti keputusan yang timbul dari diskusi sehingga karyawan dapat menyatakan pendapat yang sebenarnya dan menggali ke-

mungkinan perubahan dan perbaikan. Metode pertemuan ini dibagi lagi dalam tiga jenis, yaitu:

Pertama, Pertemuan Terpimpin: peserta pelatihan mendiskusikan topik-topik penting yang disampaikan oleh pemimpin. Seseorang pemimpin yang cakap dapat membimbing kelompok dengan baik hingga sampai kepada suatu pengertian yang dapat diterima semua pihak.

Kedua, Pertemuan Memecahkan Persoalan: para peserta pelatihan yang berpengalaman diberi persoalan yang sedang dihadapi perusahaan untuk didiskusikan dengan membawa masing-masing latar belakang dan ilmu pengetahuan mereka, dan mengadakan tindakan untuk memecahkan permasalahan.

Ketiga, Diskusi Tanpa Pemimpin: diskusi ini dilakukan tanpa pemimpin yang bertujuan untuk memunculkan kekuatan-kekuatan dinamis dari hubungan antar individu, kekecewaan yang ditimbulkan oleh keadaan baru, evolusi pola kepemimpinan informal, tekanan-tekanan, untuk menghilangkannya dan kemudian menggantinya dengan yang baru.

(b.) Studi Kasus

Para peserta latihan kerja diberi suatu kasus tertulis yaitu suatu ringkasan permasalahan atau situasi yang ada atau telah ada dalam organisasi sebelum pertemuan untuk mempelajari latar belakang informasi yang ada untuk mengambil keputusan. Para karyawan harus mempelajari data sejarah, kesimpulan dari prasaran dan kegiatan dari orang yang terlibat di dalamnya, luasnya lingkungan kasus, dan faktor lain yang akan mengarahkan keputusan mereka. Hingga saat pertemuan nanti para anggota kelompok dapat mengutarakan usaha-usaha mereka yang penting menurut mereka.

(c.) Kelompok-kelompok Buzz

Kelompok-kelompok kecil di dalam suatu kelompok besar yang terdiri dari lima sampai delapan orang yang membahas permasalahan yang sama ataupun berbeda, mengembangkan pendapat kelompok, atau menyiapkan pertanyaan-pertanyaan khusus tentang suatu topik.

(d.) Kelompok-Kelompok Latihan Kerja yang Berstruktur Vertikal

Pelatihan kerja ini mengikutsertakan seluruh tingkat pekerjaan dalam satu unit organisasi khusus. Namun seringkali mengalami kegagalan karena para bawahan sering merasa enggan menyatakan pendapatnya di depan manajemen yang lebih tinggi dan setiap individu memiliki kepentingan yang berbeda-beda secara mencolok. Biasanya dapat dilakukan setelah individu melaksanakan pelatihan secara berkelompok dengan baik.

3) *Coaching*

Metode *coaching* meliputi pemberian instruksi langsung maupun bimbingan pada para peserta. Biasanya teknik ini menggunakan alat peraga. Dalam *coaching* peserta lebih banyak pasif atau hanya mendengarkan dan instruktur aktif memberikan materi, contoh-contoh serta evaluasi terhadap problem-problem yang diajarkan. Metode ini bertujuan untuk mengembangkan ketrampilan secara terus menerus untuk tercapainya keseragaman bertindak dan ketaatan secara umum dan bagi para pekerja untuk pengembangan individu yang akan memberi kesempatan dalam peningkatan karir.

4) Dinamika Kelompok

Merupakan perkembangan dari teknik simulasi atau *role playing*. Dalam dinamika kelompok, peserta dilatih untuk lebih peka terhadap dinamika tingkah laku kelompok. Dinamika yang dimaksud antara lain: komunikasi, konflik, penolakan-penolakan, perubahan tingkah laku serta kekuasaan dan keber-

samaan. Selanjutnya dengan kepekaan dan penghayatan terhadap behavior yang ada akan sangat membantu dalam memecahkan masalah yang timbul dalam kelompok.

5) *Role Playing*

Setiap peserta diberikan kesempatan untuk memainkan sebuah peran atau lebih dan pada akhir permainan semua peserta diminta untuk menilai peran yang telah dimainkan sehingga dapat diketahui kekurangan maupun kelebihannya. Di dalam *role playing* terdapat simulasi yang berarti suatu teknik dimana peserta diajak seolah-olah menghadapi suatu kenyataan dan harus mengambil keputusan dengan cepat dan tepat dalam waktu yang terbatas.

6) *Multiple Technic*

Merupakan pelatihan campuran yang dimaksudkan untuk mengatasi kekurangan yang ada pada teknik lainnya serta mencapai efektifitas latihan yang tinggi. Formulasi teknik latihan ini dapat berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan latihan.

Menurut Wilson Bangun,[76] apapun metode pelatihan yang dipilih, metode tersebut diharapkan memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut:

a) Memotivasi para peserta pelatihan untuk belajar ketrampilan yang baru.
b) Memperlihatkan ketrampilan-ketrampilan yang diinginkan untuk dipelajari.
c) Harus konsisten dengan isi (misal menggunakan pendekatan interaktif untuk mengajarkan ketrampilan interpersonal)
d) Memungkinkan partisipasi aktif
e) Memberikan kesempatan berpraktek dan perluasan keterampilan,

---

[76] Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta: Erlangga, 2012), hlm. 210.

f) Memberikan *feedback* mengenai performansi selama pelatihan
g) Mendorong adanya pemindahan positif dari pelatihan ke pekerjaan
h) Harus efektif dari segi biaya.

6. Pengembangan SDM

Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah *training and development* artinya bahwa untuk mendapatkan tenaga kerja pendidikan yang bersumber daya manusia yang baik dan tepat sangat perlu pelatihan dan pengembangan. Hal ini sebagai upaya untuk mempersiapkan para tenaga kerja pendidikan untuk menghadapi tugas pekerjaan jabatan yang dianggap belum menguasainya. *Management thought* yang dikernukakan Taylor, bahwa tenaga kerja membutuhkan latihan kerja yang tepat.

Teori ini sangat tepat untuk rnenghindari kemungkinan terburuk dalam kemampuan dan tanggungjawab bekerja, sehingga dalam menyelesaikan tugas jabatan lebih efektif dan efIsien sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Dalam instansi pendidikan biasanya para tenaga kerja yang akan menduduki jabatan baru yang tidak didukung dengan pendidikannya atau belum mampu melaksanakan tugasnya, biasanya upaya yang ditempuh adalah dengan melakukan pelatihan dan pengembangan karir. Dengan melalui pelatihan dan pengembangan, tenaga kerja akan mampu mengerjakan, meningkatkan, mengembangkan pekerjaannya.

Pengembangan SDM merupakan suatu istilah yang digunakan untuk menggambarkan suatu pendekatan bersifat terintegrasi dan holistik dalam mengubah perilaku orang-orang yang terlibat dalam suatu proses pekerjaan, dengan menggunakan serangkaian teknik dan strategi belajar yang relevan.

7. Manfaat Pengembangan

Pengembangan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata dari program pengembangan adalah:[77]

a) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
b) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
c) Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
d) Memenuhi kebutuhan perencanaan sumberdaya manusia
e) Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
f) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Manfaat di atas membantu baik individu maupun organisasi. Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang berharga dalam perencanaan karir dan sering dianggap sebagai penyembuh penyakit organisasional. Apabila produktivitas tenaga kerja menurun banyak manajer berfikir bahwa solusinya adalah pelatihan. Program pelatihan tidak mengobati semua masalah organisasional, meskipun tentu saja program itu berpotensi untuk memperbaiki situasi tertentu sekiranya program dijalankan secara benar.

E. Dampak Implementasi Sistem Perencanaan, Rekrutmen, Seleksi Penempatan, Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja SDM

1. Perencanaan SDM

Dengan perencaaan tenaga kerja dapat memberikan dampak dan beberapa manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi

[77] Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*... hlm. 278.

karyawan. Dampak atau manfaat tersebut antara lain: [78]

a. Perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan secara lebih baik. Perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam perusahaan inventarisasi tersebut antara lain meliputi:
    1) Jumlah karyawan yang ada,
    2) Berbagai kualifikasinya,
    3) Masa kerja masing-masing karyawan,
    4) Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan kerja yang pernah diikuti,
    5) Bakat yang masih perlu dikembangkan,
    6) Minat karyawan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaan.

    Hasil inventarisasi tersebut sangat penting, bukan hanya dalam rangka pemanfaatan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang, akan tetapi setidaknya berhubungan dengan empat kepentingan di masa depan, yaitu:
    1) Promosi karyawan tertentu untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan.
    2) Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sa ma.
    3) Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas jabatanya tidak mengalami perubahan.
b. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang,

---

[78] Veithzal Rivai, *Islamic Human Capital: Dari Teori Ke Praktek Manajemen Sumber Daya Islami ….* hlm. 21.

efektifitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila sumber daya manusia yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. *Standard Operating Prosedure* (SOP) sebagai pedoman kerja yang telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing sumber daya manusia telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkan secara baik fungsi organisasi serta penempatan sumber daya manusia telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.

c. Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh sumber daya manusia. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih profesional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan perusahaan.

d. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelengarakan berbagai aktivitas baru kelak.

e. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Dengan tersedianya informasi yang cepat dan akurat semakin penting bagi perusahaan, terutama perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (baik dalam negeri maupun di luar negeri). Dengan

adanya informasi ini akan memudahkan manajemen melakukan perencanaan sumber daya manusia (*Human Resources Information*) yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era perubahan yang serba cepat.

f. Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian.

g. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusuia dalam perusahaan. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Tanpa perencanaan sumber daya manusia, sukar menyusun program kerja yang realistik.

h. Mengetahui pasar tenaga kerja. Pasar kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon sumber daya manusia yang potensial untuk diterima (*recruiting*) dalam perusahaan. Dengan adanya data perencanaan sumber daya manusia di samping mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuhan, dapat pula digunakan untuk membantu perusahaan lain yang memerlukan sumber daya manusia.

i. Acuan dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagi salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumber lain. Dengan adanya data yang lengkap tentang potensi sumber daya manusia akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui manfaat dari perencanaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan sebagai sesuatu yang sangat penting, demi kelancaran dan ter-

capainya tujuan dari perusahaan.

2. Rekrutmen

Menurut Henry Simamora,[79] proses rekrutmen memiliki beberapa dampak atau manfaat, antara lain:

a) Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
b) Tujuan pasca pengangkatan (*post-hiring goals*) adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
c) Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (*spillover effects*) yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan.

3. Seleksi

Dampak positif dari seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan mempunyai kualifikasi sebagaimana tercantum dalam deskripsi jabatan. Tindakan tersebut adalah untuk merealisasikan keinginan perusahaan secara umum yaitu menempatkan orang yang tepat pada tempatnya (*the right man on the right place*). Sesuai dengan hal tersebut, maka dalam mengadakan seleksi pegawai, selain perlu terlebih dahulu ditetapkan kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan, maka perlu pula ditentukan dan dianut dasar kebijaksanaan dalam mengadakan seleksi.

Selain itu, tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan: karyawan yang *qualified* dan potensial, karyawan yang jujur dan

---

[79] Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*... hlm. 214.

berdisiplin, karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat, karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja, karyawan yang memenuhi syarat Undang-Undang Perburuhan, karyawan yang dapat bekerja sama, karyawan yang dinamis dan kreatif, Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab, karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi, karyawan yang mudah dikembangkan di masa akan datang, karyawan yang bekerja secara mandiri dan karyawan yang mempunyai budaya dan perilaku malu mengurangi tingkat absensi.

4. Penempatan SDM

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai dampak atau tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan karyawan, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang karyawan atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar karyawan bersangkutan lebih berdaya-guna dalam melaksanakan pekerjaaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas.

Menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryo[80] yang dimaksud dampak diadakan penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut: kemampuan, kecakapan dan keahlian.

5. Pelatihan

Dampak dari pelatihan secara umum menurut Sikula[81] dirumuskan sebagai berikut:

---

[80] Suwatno, *Azas-azas Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung, Suci Press 2003), hlm. 133.

[81] Andrew F. Sikula, *Personel Administration and Human Resources Management*. New York : 4 Wiley Trans Edition, By John Wiley and Sons Inc. 1981.

a) Meningkatkan produktivitas
Produktivitas adalah keluaran dibagi dengan masukan. Salah satu unsur keluaran adalah prestasi kerja. Jadi prestasi kerja meningkat, keluaran meningkat, produktivitas meningkat.
b) Meningkatkan mutu
Tenaga kerja yang berpengetahuan dan berketerampilan baik hanya akan membuat sedikit kesalahan dan cermat dalam pelaksanaan pekerjaan.
c) Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM
Pelatihan yang tepat dapat membantu perusahaan untuk memenuhi keperluannya akan tenaga kerja dengan pengetahuan dan keterampilan tertentu di masa yang akan datang. Jika suatu saat diperlukan, maka lowongan yang ada dapat secara mudah diisi oleh tenaga dari dalam perusahaan sendiri (jika perusahaan memprakarsai dan secara teratur memberikan program pelatihan yang ada sesuai dan serasi untuk para tenaga kerjanya).
d) Meningkatkan semangat kerja
Suatu rangkaian reaksi positif dapat dihasilkan dari program pelatihan perusahaan yang direncanakan dengan baik.
e) Menarik dan menahan tenaga kerja yang baik
Para tenaga kerja, terutama para manajernya memandang kemungkinan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan sebagai bagian dari imbalan jasa (*compensation*) dari perusahaan terhadap mereka. Mereka berharap perusahaan membayar program pelatihan yang mengakibatkan mereka bertambah pengetahuan dan keterampilan dalam keahlian mereka masing-masing.
f) Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja
Pelatihan yang tepat dapat membantu menghindari timbulnya kecelakaan di perusahaan dan dapat menimbulkan

lingkungan kerja yang lebih aman dan sikap mental yang lebih stabil.

g) Menghindari keusangan *(Obsolesecence)*
   Usaha pelatihan dan pengembangan diperlukan secara terus-menerus supaya para tenaga kerja dapat mengikuti perkembangan terakhir dalam bidang kerja mereka masing-masing. Ini berlaku baik untuk tenaga kerja pekerja (*non-manajerial*) maupun untuk tenaga kerja manajerial.

h) Menunjang pertumbuhan pribadi (*personal growth*)
   Pelatihan tidak hanya menguntungkan perusahaan, tapi juga menguntungkan tenaga kerja sendiri.

6. Pengembangan SDM

Dampak diselenggarakan pengembangan kerja, menurut Simamora[82] diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Adapun tujuan-tujuannya sebagai berikut:

a) Memperbaiki kinerja karyawan-karyawannya yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan, kendatipun tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang efektif.

b) Memuktahirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif. Perubahan teknologi pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan senantiasa berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan haruslah dimuktahirkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi dapat diintegrasikan dalam organisasi secara sukses.

c) Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar

---

[82] Henry Simamora , *Manajemen Sumber Daya Manusia*... hlm. 276.

kompeten dalam pekerjaan. Seorang karyawan baru acap kali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk mencapai output dan standar mutu yang diharapkan.

d) Membantu memecahkan masalah operasional. Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya: kelangkaan sumber daya finansial dan sumber daya teknologis manusia (*human technological resource*), dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologis.

e) Mempersiapkan karyawan untuk promosi untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosional karyawan konsisten dengan kebijakan sumber daya manusia untuk promosi. Dengan secara berkesinambungan mengembangkan dan mempromosikan sumber daya manusianya melalui pelatihan, manajer dapat menikmati karyawan yang berbobot, termotivasi dan memuaskan.

f) Mengorientasi karyawan terhadap organisasi, beberapa penyelenggara orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan mengorientasikan para karyawan baru terhadap organisasi dan bekerja secara benar.

g) Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang menghasilkan efektifitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

F. Manajemen SDM dalam Persepektif Islam

Pada dasarnya setiap organisasi tidak akan lepas dari keberadaan sumber daya manusia yang dapat membantu pelaksanaan serangkaian aktivitas dalam pencapaian tujuan organisasi.

Untuk itu diperlukan pula peran aktif manajer dalam memahami dan mengelola orang-orang yang ada dalam organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia ini tidak saja mengandalkan pada fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, namun pada implementasinya, mengandalkan pada fungsi operasional manajemen SDM seperti rekrutmen, seleksi, penilaian prestasi, pelatihan dan pengembangan, serta praktek pemberian kompensasi.

Dari sisi pandangan agama Islam, hal ini juga tidak mengalami perbedaan. Semua praktek manajemen sumber daya manusia semuanya dijalankan dengan sebaik-baiknya, berdasarkan apa yang sudah ada dalam Quran dan Hadist.

Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh *resources* yang ada di muka bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada di muka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia. Hal ini sangat jelas telah ditegaskan oleh Allah dalam Al-Quran surah Al-Jatsiyah ayat 13:

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي ٱلسَّمَـٰوَٰتِ وَمَا فِي ٱلْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ ۚ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَأَيَـٰتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ

Artinya:
dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir (QS: Al-Jatsiyah, 13).[83]

---

[83] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Semarang : PT. Karya Toha Putra, 1998), hlm. 1006.

Pengayaan kualitas SDM merupakan suatu keharusan dalam Islam, sebagaimana yang telah disampailan oleh Rasulullah SAW bahwa menuntut ilmu adalah wajib dari mulai lahir hingga wafat. Oleh karena itu mempelajari semua ilmu, baik umum maupun keagamaan merupakan suatu keharusan. Yang harus digaris bawahi ialah kemana ilmu itu akan digunakan.

Kalau kita menilik akar masalah yang timbul dalam kehidupan sehari-hari, maka jelaslah kebanyakan manusia tidak mengetahui eksistensinya ada di muka bumi ini atau dengan kata lain manusia hanya hidup untuk sekedar hidup tanpa memikirkan tentang hari kesudahan. Dengan demikian maka tatanan yang ada dalam masyarakat hanyalah berkutat pada masalah yang sifatnya pragmatis.

MSDM yang ada dalam Islam adalah semua sumber daya yang dimanfaatkan untuk ibadah kepada Allah, bukan untuk yang lainnya. Dengan adanya rasa menerima amanah dari Allah maka kemampuan yang dimiliki akan ditingkatkan dan dilakukan dalam rangka menjalankan amanah yang diemban. Sifat yang akan tercermin dari sumber daya manusia islami yang baik ialah siddiq, amanah, fathonah dan tabligh. Keempat sifat ini adalah tolak ukur yang riil untuk mengukur keunggulan sumber daya manusia islami.

Oleh karena itu sumber daya yang ada ini harus dikelola dengan benar karena itu merupakan amanah yang akan dimintai pertanggungjawabannya kelak. Untuk mendapatkan pengelolaan yang baik ilmu sangatlah diperlukan untuk menopang pemberdayaan dan optimalisasi manfaat sunber daya yang ada. Di dalam surah Ar-Rahman: 33, Allah telah menganjurkan manusia untuk menuntut ilmu seluas-luasnya tanpa batas dalam rangka membuktikan kemahakuasaan Allah SWT.

Allah mencerminkan keadaan manusia yang ideal dalam Kitab-Nya yaitu dengan kriteria sekurang-kurangnya adalah sebagai berikut:

1) Segala sesuatunya harus dikerjakan dalam rangka untuk mengesakan Allah:

فَٱعۡلَمۡ أَنَّهُۥ لَآ إِلَٰهَ إِلَّا ٱللَّهُ وَٱسۡتَغۡفِرۡ لِذَنۢبِكَ وَلِلۡمُؤۡمِنِينَ وَٱلۡمُؤۡمِنَٰتِۗ وَٱللَّهُ يَعۡلَمُ مُتَقَلَّبَكُمۡ وَمَثۡوَىٰكُمۡ ١٩

Artinya:
Maka ketahuilah, bahwa sesungguhnya tidak ada Ilah (sesembahan, Tuhan) selain Allah dan mohonlah ampunan bagi dosamu dan bagi (dosa) orang-orang mukmin, laki-laki dan perempuan. dan Allah mengetahui tempat kamu berusaha dan tempat kamu tinggal (QS Muhammad: 19).[84]

2) Menganggap bahwa semuanya adalah saudara dan memiliki kedudukan yang sama meskipun berbeda suku bangsa

يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ إِنَّا خَلَقۡنَٰكُم مِّن ذَكَرٖ وَأُنثَىٰ وَجَعَلۡنَٰكُمۡ شُعُوبٗا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓاْۚ إِنَّ أَكۡرَمَكُمۡ عِندَ ٱللَّهِ أَتۡقَىٰكُمۡۚ إِنَّ ٱللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٞ ١٣

Artinya:
Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling taqwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal (QS Al-Hujurat: 13).[85]

---

[84] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*…hlm.1025
[85] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*…hlm.1040

3) Saling tolong menolong dan berbuat baik sehingga akan tercipta masyarakat yang harmonis

وَتَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْإِثْمِ وَٱلْعُدْوَٰنِ ۚ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ۖ إِنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلْعِقَابِ ﴿٢﴾

Artinya:
... dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya (QS Al-Maidah: 2).[86]

4) Berlomba-lomba dalam kebaikan

وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا ۖ فَٱسْتَبِقُوا۟ ٱلْخَيْرَٰتِ ۚ أَيْنَ مَا تَكُونُوا۟ يَأْتِ بِكُمُ ٱللَّهُ جَمِيعًا ۚ إِنَّ ٱللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَىْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

Artinya:
... Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan, di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu (QS Al-Baqarah: 148).[87]

5) Toleransi dan bebas menjalankan ajaran agama masing-masing

لَكُمْ دِينُكُمْ وَلِىَ دِينِ

Artinya:
... untukmu agamamu, dan untukkulah, agamaku (QS : Al-

---

[86] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*…hlm. 200
[87] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*…hlm. 44

Kafirun: 6)[88]

6) Selalu istiqomah dalam kebaikan/teguh pendiriannya dan tidak melampaui batas

فَٱسۡتَقِمۡ كَمَآ أُمِرۡتَ وَمَن تَابَ مَعَكَ وَلَا تَطۡغَوۡاْۚ إِنَّهُۥ بِمَا تَعۡمَلُونَ بَصِيرٞ ١١٢

Artinya:
Maka tetaplah kamu pada jalan yang benar, sebagaimana diperintahkan kepadamu dan (juga) orang yang telah taubat beserta kamu dan janganlah kamu melampaui batas. Sesungguhnya Dia Maha Melihat apa yang kamu kerjakan (QS Hud: 112)

7) Adil dan selalu memperjuangkan kebenaran

إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِۦٓۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ سَمِيعَۢا بَصِيرٗا ٥٨

Artinya:
Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat (QS An-Nisa: 58).[89]

8) Mengembangkan pola pikir dengan mempertimbangkan

---

[88] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*…hlm.30.
[89] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*…hlm.162.

kebaikan atau keburukan tentang suatu hal tertentu/ijtihad

يَسْـَٔلُونَكَ عَنِ ٱلْخَمْرِ وَٱلْمَيْسِرِ ۖ قُلْ فِيهِمَآ إِثْمٌ كَبِيرٌ وَمَنَٰفِعُ لِلنَّاسِ وَإِثْمُهُمَآ أَكْبَرُ مِن نَّفْعِهِمَا ۗ وَيَسْـَٔلُونَكَ مَاذَا يُنفِقُونَ قُلِ ٱلْعَفْوَ ۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ ٱللَّهُ لَكُمُ ٱلْـَٔايَٰتِ لَعَلَّكُمْ تَتَفَكَّرُونَ ﴿٢١٩﴾

Artinya:
Mereka bertanya kepadamu tentang khamar dan judi. Katakanlah: "Pada keduanya terdapat dosa yang besar dan beberapa manfaat bagi manusia, tetapi dosa keduanya lebih besar dari manfaatnya". dan mereka bertanya kepadamu apa yang mereka nafkahkan. Katakanlah: "yang lebih dari keperluan." Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu supaya kamu berfikir (QS. Al-Baqarah: 219).[90]

Jika manusia telah mampu untuk mengamalkan hal di atas, tentulah sumber daya manusia dan alam akan teroptimalkan. Pengayaan kualitas SDM merupakan suatu keharusan dalam Islam, sebagaimana yang telah disampailan oleh Rasulullah SAW bahwa menuntut ilmu adalah wajib dari mulai lahir hingga wafat. Oleh karena itu mempelajari semua ilmu, baik umum maupun keagamaan merupakan suatu keharusan. Yang harus digarisbawahi ialah kemana ilmu itu akan digunakan.

Kalau kita menilik akar masalah yang timbul dalam kehidupan sehari-hari, maka jelaslah kebanyakan manusia tidak mengetahui eksistensinya ada di muka bumi atau dengan kata lain manusia hanya hidup untuk sekedar hidup tanpa memikirkan tentang hari kesudahan. Dengan demikian maka

---

[90] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*… hlm.64

tatanan yang ada dalam masyarakat hanyalah berkutat pada masalah yang sifatnya pragmatis.

MSDM yang ada dalam Islam adalah semua sumber daya yang dimanfaatkan untuk ibadah kepada Allah, bukan untuk yang lainnya. Dengan adanya rasa menerima amanah dari Allah, maka kemampuan yang dimiliki akan ditingkatkan dan dilakukan dalam rangka menjalankan amanah yang diemban. Sifat yang akan tercermin dari sumber daya manusia islami yang baik ialah siddiq, amanah, fathonah dan tabligh. Keempat sifat ini adalah tolak ukur yang riil untuk mengukur keunggulan sumber daya manusia islami.

Semua sifat dan keadaan yang ideal tersebut tentunya tidak akan ada dengan sendirinya melainkan harus dengan usaha yang sungguh-sungguh dan kesabaran yang luar biasa, sebagaimana firmanNya dalam surah Ar-Raad ayat 11 yang artinya: "Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri."

Kerja keras dan kerja cerdas adalah yang utama, untuk itu tidaklah heran jika dalam etos kerja tidaklah jauh beda antara etos kerja orang islam dengan etos kerja non-Islam, yang membedakannya hanyalah pada ontologi dan aksologinya. Bahkan semangat kerja orang non-muslim ada yang melebihi orang Islam, oleh karena itulah iman seorang muslim penting untuk dijadikan acuannya.

Pada intinya MSDM Islam tetap mengacu pada pencapaian kesejahteraan yang diridhai oleh Allah, Tuhan semesta alam, bagaimanapun caranya.

1. Rekrutmen dalam Perspektif Islam

Kegiatan rekrutmen sebagai suatu proses, dan selalu diikuti dengan seleksi untuk menemukan kesesuaian kebutuhan dengan kemampuan pribadi sumber daya manusia. Proses

rekutmen tenaga kerja dalam perusahaan/organisasi merupakan tahapan paling awal dalam manajemen personalia.

Dikatakan oleh Mangkunegara[91] bahwasanya rekrutmen adalah proses dan penempatan calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan lembaga/organisasi untuk mengisi sejumlah posisi pekerjaan yang dibutuhkan. Pengertian tersebut bisa dipahami dalam firman Allah SWT :

قَالَتۡ إِحۡدَىٰهُمَا يَٰٓأَبَتِ ٱسۡتَـٔۡجِرۡهُۖ إِنَّ خَيۡرَ مَنِ ٱسۡتَـٔۡجَرۡتَ ٱلۡقَوِيُّ ٱلۡأَمِينُ ٢٦

Artinya:

Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya". (QS. Al-Qashash: 26).[92]

Menurut Syafi'i[93] lafad *ista jarta* atau *ijarah* diartikan sebagai jual beli jasa (upah mengupah) yakni mengambil manfaat tenaga kerja manusia dan sesuatu usaha mencari tenaga kerja untuk dipekerjakan pada bidang tertentu yang dalam perkembangannya lebih populer dengan istilah rekrutmen. Dalam usaha mencari tenaga kerja, Al Qur'an memberikan penjelasan bahwa standar kepatutan seseorang untuk mendapat kerja adalah didasarkan kepada keahlian serta kompetisi yang dimiliki.

Di samping juga harus memiliki sifat jujur dan amanah, dalam ayat tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa para pekerja yang layak untuk direkrut adalah mereka yang memiliki kekuatan, baik kekuatan fisik maupun non fisik tergantung jenis pekerjaan sekaligus memiliki sifat amanah (terpercaya).

---

[91] Anwar Prabu *Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Perusahaan, Remaja Rosdakarya,Bandung, 2001),hlm. 192.

[92] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*…hlm.768.

[93] Antonio, Moh. Syafi'i, *Bank Syari'ah dari Teori ke Praktek*, (Gema Insani Press :Jakarta, 2002), hlm. 122.

Ibnu Taimiyah[94] memberikan pengertian bahwa makna *Al-Quwwah* (kekuatan) tergantung pada jenis dan karakter pekerjaan dan profesi yang dikehendaki, bisa kekuatan intelektual, fisik dan sebagainya. Sementara Abdul Hadi[95] makna *Al-Qowi* memberikan gambaran bahwa prioritas pemilihan tenaga kerja hendaknya didasarkan pada seseorang melebihi yang lain dalam kapasitasnya baik secara fisik maupun mental. Lebih lanjut Ahmad berpendapat bahwa kriteria karyawan yang harus dicari untuk mengisi lowongan pekerjaan adalah mereka yang memiliki keahlian, kejujuran, ikhlas, benar dan amanah.

Menurut Jaribah,[96] pada masa Nabi Muhammad SAW tidak memberikan pekerjaan kepada orang yang menginginkanya, karena meminta pekerjaan adalah bukti keinginannya, dan orang yang ingin itu harus diwaspadai. Sebab menurut sabda Nabi Muhammad SAW yang berbunyi "Atau kami tidak akan memperkerjakan untuk pekerjaan kami kepada orang yang menginginkannya".[97]

Maksudnya menginginkan pekerjaan disini adalah keinginan yang tidak didasari dengan kemampuan dan keahlian seseorang yang mau bekerja dalam menegakkan perintah Allah. Maka dalam hal ini dilarang meminta dan memberinya pekerjaan.

Menurut Rahman[98] penawaran dan penarikan tenaga kerja

---

[94] Jalaluddin., *Psikologi Agama.* Jakarta : Raja Grafindo Persada. 2004, hlm. 4.

[95] Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dan Perspektif Islam,* (Remaja Rosadakarya, Bandung. 2001), hlm.104.

[96] Jaribah bin Ahmad Haritsi, *Fikih Ekonomi Umar bin Al-Khathab*. Edisi Indonesia, (Jakarta: Penerbit Pustaka Al-Kausar Grup, 2006), hlm. 693.

[97] Abi Imam Abdillah, *Sahih Bukhari*, Beirut Lebanon: Darul Kutub, Juz I. hlm. 2216.

[98] Afzalur Rahman, *Doktrin Ekonomi Islam*. Jilid I, (PT. Dama Bhakti Wakaf : Yogyakarta,1995), hlm. 262.

tergantung pada beberapa faktor, yaitu:

a) Kecakapan Tenaga Kerja

Kecakapan tenaga kerja adalah usaha tenaga kerja untuk bekerja pada perusahaan, keahlian dan keterampilan yang dimilikinya mampu meningkatkan modal. Islam juga menganjurkan agar dalam memilih atau menyeleksi karyawan yang akan diterima oleh suatu perusahaan (organisasi) seharusnya dilakukan dengan sebaik mungkin sehingga tidak terjadi salah rekrut dan salah dalam menempatkan seseorang, sebab menurut sabda Nabi Muhammad SAW yang berbunyi: "Apabila suatu perkara (masalah) diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancuran."[99]

Kata *al-Amru* dalam konteks ini dapat diartikan jabatan atau pekerjaan karena berkaitan dengan proses rekrutmen. Dari hal tersebut jelaslah bahwa ketika suatu jabatan diduduki oleh seseorang yang bukan ahlinya, maka bukan kebaikan yang akan diperoleh akan tetapi kemungkinan besar yang akan timbul adalah kerusakan karena orang tersebut tidak memiliki keahlian dibidang tersebut. Umumnya keahlian seseorang bergantung kepada:

1) Kesehatan Moral Fisik

Seorang tenaga kerja yang sehat dan kuat lebih cakap dari pada tenaga kerja yang lemah dan sakit. Begitu juga dengan seorang tenaga kerja yang jujur dan bertanggung jawab akan bekerja lebih kuat dan tekun.

2) Akal pikiran yang baik

Akal pikiran yang sehat yaitu daya upaya seseorang di dalam menilai dan mencetuskan segala sesuatu dengan cara sebijaksana mungkin. Hal ini juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi terhadap kemampuan tenaga kerja. Dalam Al-Qur an sifat ini dinyatakan sebagai berikut:

---

[99] Abi Imam Abdillah, *Sahih Bukhari* ... hlm. 57.

قَالَ ٱجۡعَلۡنِي عَلَىٰ خَزَآئِنِ ٱلۡأَرۡضِۖ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٞ ٥٥

Artinya:
Berkata Yusuf "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan".(QS, Yusuf: 55)[100]

Ayat tersebut menggambarkan pentingnya kebijaksanaan dan pertimbangan sehingga orang yang bodoh dan tidak berilmu pengetahuan tidak boleh diserahi tugas memimpin bumi ini.

3) Pendidikan dan latihan

Pendidikan dan latihan juga meningkatkan kemampuan tenaga kerja yang berpendidikan dan terlatih akan mampu bekerja lebih teliti dari pada mereka yang tidak berpendidikan dan terlatih. Hal itu diterangkan dalam firman Allah SWT:

يُؤۡتِي ٱلۡحِكۡمَةَ مَن يَشَآءُۚ وَمَن يُؤۡتَ ٱلۡحِكۡمَةَ فَقَدۡ أُوتِيَ خَيۡرٗا كَثِيرٗاۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّآ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ ٢٦٩

Artinya:
Allah menganugerahkan Al-Hikmah (kefahaman yang dalam tentang Al-Quran dan As-Sunnah) kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Barang siapa yang dianugerahi hikmah, ia benar-benar telah dianugerahi karunia yang banyak. dan hanya orang-orang yang berakallah yang dapat mengambil pelajaran (dari firman Allah). (Q.S Al-Baqarah : 269).[101]

Dari ayat tadi, pendidikan dan latihan dianggap sebagai ke-

[100] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*… hlm. 460

[101] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*… hlm. 84

bijakan dimana sifat-sifat tersebut menyamai harta dan kekayaan yang banyak. Jelaslah bahwa hasil pekerjaan dan kemampuan pekerja yang semena-mena dan tidak terlatih tidak akan menyamai pekerja yang berpengetahuan dan terlatih.

b) Keindahan dan kesempurnaan hasil kerja

Islam tidak meninggalkan aspek keindahan suatu benda. Allah menjadikan setiap perbuatan-Nya dengan sempurna, menarik dan tahan lama. Dia menghadapkan hamba-hambanya terutama orang yang beriman, ciri-ciri kesempurnaan, keindahan, dan ketahanan dalam pekerjaan mereka. Sabda Rasulullah SAW yang menekankan pada aspek keindahan setiap benda sebagai berikut artinya "Sesungguhnya Allah itu indah dan dia menyukai keindahan".[102]

Rasulullah amat menyadari akan pentingnya kecantikan dan keindahan setiap benda. Oleh karena itu beliau membuktikan bahwa Islam memberikan peranan yang lebih terhadap keahlian seseorang dan pada saat yang sama mengalahkan kecantikan dan keindahan dalam setiap benda.

c) Mobilisasi Tenaga Kerja

Mobilisasi tenaga kerja merupakan gerakan tenaga kerja dari suatu kawasan geografis dan kawasan yang lain. Hal ini memiliki hubungan yang erat dengan kedudukan ekonomi para pekerja. Apabila golongan tenaga kerja dapat bergerak dengan mudah dan bebas dari suatu tempat lain yang lebih, maka taraf hidup mereka akan dapat diperbaiki dan begitu pula sebaliknya.

d) Penduduk

Jumlah penduduk merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi penawaran tenaga kerja. Pada hakekatnya pertambahan penduduk akan selalu diikuti dengan peningkatan taraf hidup mereka yang lebih cepat. Oleh karena itu tidak ada dasar yang meyakinkan bahwa pertambahan penduduk tidak akan

---

[102] Abi Imam Abdillah, *Sahih Bukhari*... hlm. 47.

diikuti oleh pertambahan ekonomi.

Al-Qur'an menolak dengan tegas sikap pesimis tentang nasib manusia yang tidak baik. Bahkan Al-Qur'an telah menunjukan potensi-potensi yang tidak terbatas di dunia ini untuk dikelola. Allah menjelaskan dalam Al-Qur'an:

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَمَا فِي ٱلْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُۚ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَأٓيَٰتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ١٣

Artinya:
Dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai Rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir (QS, al-Jaatsiyah: 13).[103]

Dalam ayat tersebut terdapat jaminan bagi manusia bahwa mereka tidak akan dibiarkan sengsara di dunia dan akan diberikan khasanah kekayaan yang tidak terbatas untuk mencapai kehidupan mereka apabila mereka mau berusaha. Al-Qur'an memberikan petunjuk yang kuat dan harapan kepada manusia dalam perjuangan hidup mereka untuk terus berusaha memanfaatkan kekayaan alam yang telah diciptakan oleh Allah untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka yang terus bertambah.

Perekonomian pada masa Umar memiliki karakteristik fleksibilitas.[104] Fleksibilitas dalam perekonomian maksudnya adalah kemudahan dalam pelaksanaan. Hendaknya perekonomian tidak berciri khas kaku yang menjadikannya lemah dalam merealisasikan kemaslahatan umum, dan hendaknya birokrasi

---

[103] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*… hlm.1006

[104] Muhamad, *Manajemen Bank Syari'ah*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN. 2002, hlm. 225.

tidak menjadi dinding penghalang proses ekonomi. Ekonomi Islam memberikan anjuran agar kita lebih transparan dalam memberikan informasi apapun termasuk memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada masyarakat dalam mencari sumber kehidupan. Karena alam raya ini diciptakan oleh Allah bukan hanya untuk satu orang atau golongan, tetapi untuk semua umat sehingga kita harus memberikan kesempatan kepada semua umat untuk berlomba-lomba mendapatkan dengan kemampuan yang dimiliki. Allah berfirman dalam Al-Qur'an:

هُوَ ٱلَّذِى جَعَلَ لَكُمُ ٱلْأَرْضَ ذَلُولاً فَٱمْشُواْ فِى مَنَاكِبِهَا وَكُلُواْ مِن رِّزْقِهِۦ ۖ وَإِلَيْهِ ٱلنُّشُورُ ﴿١٥﴾

Artinya:
Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.(QS. Al-Mulk: 15).[105]

Dari ayat tersebut dijelaskan bahwa bumi ini adalah ciptaan Allah untuk kepentingan seseorang atau golongan tertentu, sehingga dari hal ini tidak layak kalau dalam rekrutmen kita hanya memprioritaskan seseorang yang hanya karena kedekatan hubungan saja.

2. Seleksi dalam Perspektif Islam

Seleksi adalah pemilihan tenaga kerja dari sekelompok calon tenaga kerja atau pelamar potensial atau terbaik untuk satu

[105] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*… hlm. 1152

jabatan atau posisi tertentu.[106] Seperti halnya fungsi rekrutmen, proses seleksi merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia/tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, diterima/tidaknya pelamar yang telah lulus proses rekrutmen, sangat ditentukan oleh fungsi seleksi ini. Jika fungsi ini tidak dilaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Seleksi dalam kajian Islam merupakan sesuatu yang asasi (pokok). Hal ini setidaknya dicerminkan dari sikap Rasulullah ketika akan mengangkat Muadz bin Jabal sebagai pejabat kehakiman. Rasulullah bertanya kepada Muadz: "Dengan apa engkau akan memutuskan persoalan hukum?" Muadz menjawab: "Dengan Kitabullah", Rusulullah bertanya lagi, "Jika kamu tidak menemukanya?", Muadz menjawab: "Dengan sunnah Rasulullah (Hadist)", Rasulullah bertanya lagi: "Jika engkau tetap tidak menemukannya?" Muadz menjawab: "Aku akan berijtihad dengan pendapatku." Rasulullah bersabda: "Alhamdulillah, Allah telah menolong utusan Rasulullah menjalankan agama sesuai dengan apa yang diridhai Allah dan Rasul-Nya."

Proses pemilihan calon pegawai yang dilakukan instansi/ perusahaan dewasa ini merupakan pengembangan dan penyempurnaan prinsip-prinsip di awal perkembangan Islam. Calon pegawai diseleksi pengetahuan dan kemampuan teknisnya sesuai beban dan tanggung jawab pekerjaanya. Rasulullah dan Khulafaur Rasyidin senantiasa menerapkan prinsip untuk tidak membebankan tugas dan tanggung jawab kepada seseorang yang tidak mampu mengembannya. Dalam Al-Qur'an surat Al-Qashash ayat 26 Allah berfirman:

---

[106] Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2006, hlm. 109

قَالَتۡ إِحۡدَىٰهُمَا يَٰٓأَبَتِ ٱسۡتَـٔۡجِرۡهُۖ إِنَّ خَيۡرَ مَنِ ٱسۡتَـٔۡجَرۡتَ ٱلۡقَوِيُّ ٱلۡأَمِينُ ٢٦

Artinya:
Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja(pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya (QS, Al-Qashash: 26)[107]

Apabila dicermati dari ayat tersebut dalam memilih seorang pegawai dibutuhkan setidak-tidaknya dua syarat yaitu: "kuat dan amanah".

Pertama, memiliki kekuatan meliputi kuat aqidah (*quwwatul aqidah*), cerdas (*quwwatul fikr*), wawasan jauh ke depan (*tsaqafah*), cerdas hati nurani (*quwwatul ruhiyah*) dan bekerja professional (*itqan*). Seorang pegawai yang memiliki kekuatan aqidah sudah dapat dipastikan akan tertanam dalam dirinya merasa dipantau (*muraqabah*) oleh Sang Pencipta. Dengan tertanamnya rasa dipantau dalam bekerja, maka akan melahirkan pribadi rajin dan ulet bekerja baik ada atasannya maupun dalam kesendirian, karena menjalankan tugas sebagai kewajiban pribadi. Kekuatan aqidah juga perlu diimbangi kecerdasan berfikir sehingga bekerja akan berdasarkan nalar yang hidup. Apakah pekerjaan membawa manfaat atau mudarat untuk kepentingan publik, maka cara berfikir yang cerdas akan memberikan pertimbangan matang.

Oleh karenanya, seorang yang profesional akan menggabungkan secara seimbang aqidah, cara berfikir, wawasan, kecerdasan spiritualnya sehingga melahirkan amal secara berdaya guna dan hasil guna untuk kepentingan orang banyak. Dalam

---

[107] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*… hlm. 768

konsep Islam disebut *rahmatan lil'alamin* sebagaimana dipraktekkan Rasulullah SAW ketika menata masyarakat madaninya dan diabadikan Al-Qur'an sebagai berikut:

وَمَآ أَرۡسَلۡنَٰكَ إِلَّا رَحۡمَةٗ لِّلۡعَٰلَمِينَ ١٠٧

Artinya :
Dan tiadalah Kami mengutus kamu, melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi semesta alam (Q.S. Al-Anbiya': 107).[108]

Kedua, seorang pegawai memiliki amanahnya dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang diberikan kepadanya. Karena, faktor amanah sangat dibutuhkan sebagai kontribusi nyata mewujudkan pemerintahan yang bersih (*good governance*). Kepercayaan masyarakat tidak terlepas sejauh mana para abdi negara mampu menjalankan tugas yang diembankannya melalui kerja jujur, disiplin dan bertanggung jawab. Mengingkari amanah yang diberikan kepada pegawai sesungguhnya telah melecehkan atau mengkhianati Allah SWT dan Rasulnya. Untuk itulah, pegawai yang profesional atas bingkai iman perlu merenungkan penegasan Allah SWT dalam firman-Nya:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَخُونُواْ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓاْ أَمَٰنَٰتِكُمۡ وَأَنتُمۡ تَعۡلَمُونَ

Artinya :
Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu menge-

[108] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*… hlm. 643

tahui (QS. Al-Anfal : 27).[109]

Ayat ini menegaskan bahwa tanggungjawab memiliki relasi atas keimanan seseorang. Ayat ini memperingatkan pada setiap orang akan pentingnya menjaga amanah, karena amanah bagian dari seorang mukmin dalam menjaga aqidahnya.

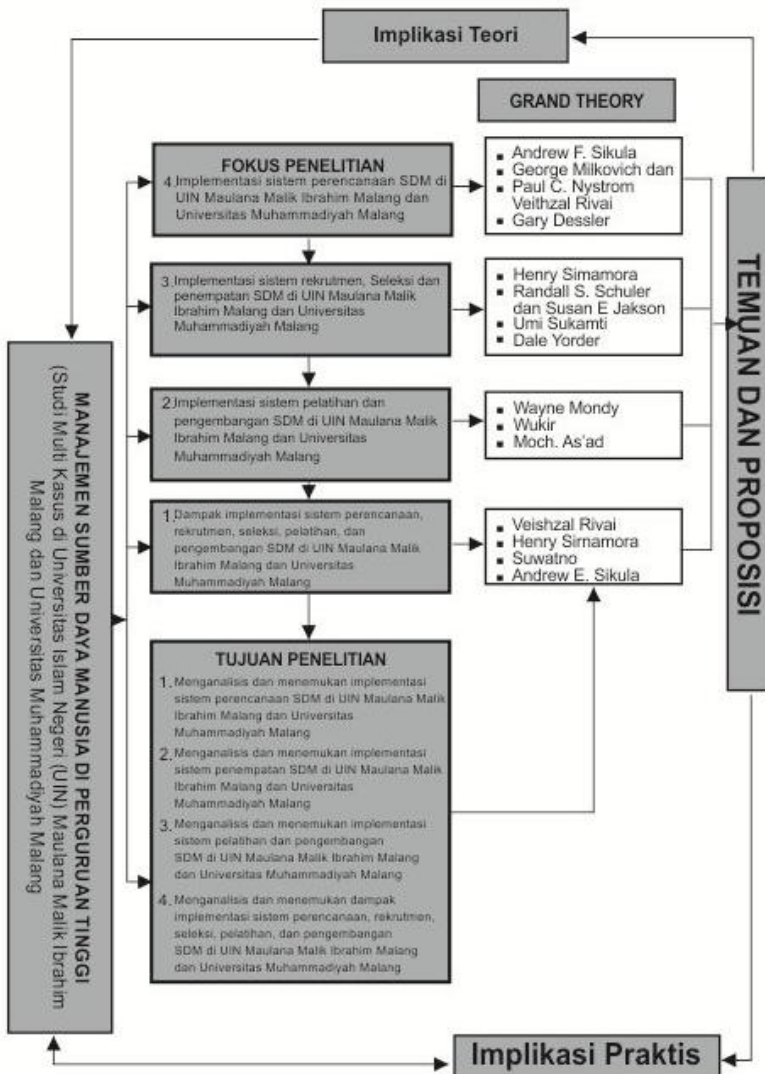
G. Kerangka Berfikir

Teori adalah himpunan konstruk (konsep), definisi, dan proposisi yang mengemukakan pandangan sistematis tentang gejala dengan menjabarkan relasi diantara variabel, untuk menjelaskan dan meramalkan gejala tersebut. Teori berguna menjadi titik tolak atau landasan berpikir dalam memecahkan masalah. Fungsi teori sendiri adalah untuk menerangkan, meramalkan, memprediksi, dan menemukan keterpautan fakta-fakta yang ada secara sistematis.

Berdasarkan banyaknya model manajemen yang diterapkan dalam organisasi, perlu ditentukan formulasi mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Perguruan Tinggi Islam (Studi Multi kasus di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang), memungkinkan untuk di generalisasi sebagai teori baku terutama dalam perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, latihan dan pengembangan. Sehingga untuk memberi kejelasan pada penelitian ini, penulis sajikan model kerangka teoritik penelitian ini:

[109] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*… hlm. 343

Gambar 2.2

Kerangka Teoritik Penelitian

Bagian III

MANAJEMEN SDM UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG DAN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG

A. Gambaran Umum

1. Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

a. Sejarah Universitas

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang berdiri berdasarkan Surat Keputusan Presiden No. 50 tanggal 21 Juni 2004.[110] Bermula dari gagasan para tokoh Jawa Timur untuk mendirikan lembaga pendidikan tinggi Islam di bawah Departemen Agama, dibentuklah panitia pendirian IAIN Cabang Surabaya melalui Surat Keputusan Menteri Agama No. 17 Tahun 1961 yang bertugas untuk mendirikan Fakultas Syari'ah yang berkedudukan di Surabaya dan Fakultas Tarbiyah yang berkedudukan di Malang. Keduanya merupakan fakultas cabang

[110]Observasi dan Dokumentasi Profil UIN Malang 2015

IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan diresmi-kan bersamaan oleh Menteri Agama pada 28 Oktober 1961. Pada 1 Oktober 1964 didirikan juga Fakultas Usuluddin yang berkedudukan di Kediri melalui Surat Keputusan Menteri Agama No. 66/1964.

Ketiga fakultas cabang dalam perkembangannya tersebut digabung dan secara struktural berada di bawah naungan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Ampel yang didirikan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama No. 20 tahun 1965. Sejak saat itu, Fakultas Tarbiyah Malang merupakan fakultas cabang IAIN Sunan Ampel. Melalui keputusan Presiden No. 11 tahun 1997, pada pertengahan 1997 Fakultas Tarbiyah Malang IAIN Sunan Ampel beralih status menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Malang bersamaan dengan perubahan status kelembagaan pendidikan tinggi Islam otonom yang lepas dari IAIN Sunan Ampel.

STAIN Malang dalam rencana strategis pengembangannya sebagaimana tertuang dalam Rencana Strategis Pengembangan STAIN Malang Sepuluh Tahun Kedepan (1998/ 1999-2008/2009), pada paruh kedua waktu periode pengembangannya STAIN Malang mencanangkan mengubah status kelembagaannya menjadi universitas. Melalui upaya yang sungguh-sungguh usulan menjadi universitas disetujui Presiden melalui Surat Keputusan Presiden RI No. 50 tanggal 21 Juni 2004 dan diresmikan oleh Menko Kesra Prof. H.A. Malik Fajar, M.Sc. atas nama Presiden pada 8 Oktober 2004 dengan nama Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan tugas utamanya adalah menyelenggarakan program pendidikan tinggi bidang ilmu agama Islam dan bidang ilmu umum. Dengan demikian, 21 Juni 2004 dijadikan sebagai hari kelahiran Universitas ini.

UIN Malang sempat bernama Universitas Islam Indonesia-Sudan (UIIS) sebagai implimentasi kerjasama antara pemerintah Indonesia dan Sudan dan diresmikan oleh Wakil

Presiden RI, Dr. H. Hamzah Haz pada 21 Juni 2002 yang juga dihadiri oleh para pejabat tinggi pemerintah Sudan. Secara spesifik akademik, universitas ini mengembangkan ilmu pengetahuan tidak saja bersumber metode-metode ilmiyah melalui penalaran logis seperti observasi, eksperimentasi, survei, wawancara dan sebagainya. Tetapi, juga dari al-Qur'an dan Hadits yang selanjutnya disebut paradigma integrasi. Oleh karena itu, posisi mata kuliah studi keislaman: al-Qur'an, Hadits, dan Fiqih menjadi sangat sentral dalam kerangka integrasi keimuan tersebut.

Secara kelembagaan, sampai saat ini Universitas ini memiliki 6 (enam) fakultas dan 1 Program Pascasarjana, yaitu: 1) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, menyelenggarakan jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI), Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), dan Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), 2) Fakultas Syari'ah, menyelenggarakan Jurusan al-Ahwal al-Syakhshiyyah dan Hukum Bisnis Syari'ah, 3) Fakultas Humaniora, menyelenggarakan Jurusan Bahasa dan Sastra Arab, dan Jurusan Bahasa dan Sastra Inggris, dan Jurusan Pendidikan Bahasa Arab, 4) Fakultas Ekonomi, menyelenggarakan Jurusan Manajemen, Akuntansi, Diploma III Perbankan Syariah, dan S-1 Perbankan Syariah, 5) Fakultas Psikologi, dan 6) Fakultas Sains dan Teknologi, menyelenggarakan Jurusan Matematika, Biologi, Fisika, Kimia, Teknik Informatika, Teknik Arsitektur dan Farmasi. Adapun program Pascasarjana mengembangkan 6 (enam) Program Studi Magister yaitu: 1) Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, 2). Program Magister pendidikan Bahasa Arab, 3) Program Magister Agama Islam, 4) Program Magister Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), 5) Program Magister Pendidikan Agama Islam, dan 6) Program Magister al-Ahwal al-Syakhshiyyah. sedangkan untuk program doktor dikembangkan 2 (dua) Program yaitu: 1) Program Doktor Manajemen

Pendidikan Islam, dan 2) Program Doktor Pendidikan Bahasa Arab.

Ciri khusus lain dari Universitas ini sebagai implikasi dari pengembangan keilmuannya adalah keharusan bagi seluruh anggota sivitas akademika untuk menguasai bahasa Arab dan bahasa Inggris. Melalui bahasa Arab, diharapkan mereka mampu melakukan kajian Islam melalui sumber aslinya, yaitu Al-Qur'an dan Hadits, dan melalui bahasa Inggris mereka diharapkan mampu mengkaji ilmu-ilmu umum dan modern, selain sebagai piranti komunikasi global. Karena itu pula, Universitas ini disebut *Bilingual University*. Untuk mencapai maksud tersebut, dikembangkan Ma'had atau Pesantren Kampus di mana seluruh mahasiswa tahun pertama harus tinggal di Ma'had. Karena itu, pendidikan di Universitas ini merupakan sintesis antara tradisi universitas dan ma'had atau pesantren.

Melalui pendidikan semacam itu, diharapkan akan lahir lulusan yang berpredikat ulama yang intelek profesional dan atau intelek profesional yang ulama. Ciri utama sosok lulusan demikian adalah tidak saja menguasai disiplin ilmu masing-masing sesuai pilihannya, tetapi juga menguasai al-Qur'an dan Hadits sebagai sumber utama ajaran Islam.

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang terletak di jalan Gajayana 50, Dinoyo Malang dengan lahan seluas 14 hektar, Universitas ini memordernisasi diri secara fisik sejak September 2005 dengan membangun gedung rektorat, fakultas, kantor administrasi, perkuliahan, laboratorium, kernahasiswaan, pelatihan, olah raga, bussiness center, poliklinik dan tentu masjid dan ma'had yang sudah lebih dulu ada, dengan pendanaan dari *Islamic Development Bank (IDB)* melalui Surat Persetujuan IDB No. 41/IND/1287 tanggal 17 Agustus 2004.

Presiden Republik Indonesia Dr. H. Susilo Bambang Yudhoyono pada tanggal 27 Januari 2009 berkenan memberi-

kan nama Universitas ini dengan nama Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Mengingat nama tersebut cukup panjang diucapkan, maka pada pidato dies natalis ke-4, Rektor menyampaikan singkatan nama Universitas ini menjadi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan performansi fisik yang megah dan modern dan tekad, semangat, serta komitmen yang kuat dari seluruh anggota sivitas akademika seraya memohon ridha dan petunjuk Allah swt, Universitas ini bercita-cita menjadi *the center of excellence* dan *the center of Islamic civilization* sebagai langkah mengimplementasikan ajaran Islam sebagai rahmat bagi semesta alam (aI Islam rahmat li al-alamin).

b. Visi Universitas

Visi Universitas adalah menjadi universitas Islam terkemuka dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan profesional, dan menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang bernafaskan Islam serta menjadi penggerak kemajuan masyarakat.

c. Misi Universitas

Untuk mewujudkan visi tersebut, Universitas ini mengemban misi:

1) Mengantarkan mahasiswa memiliki kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan profesional.
2) Memberikan pelayanan dan penghargaan kepada penggali ilmu pengetahuan, khususnya ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni yang bernafaskan Islam.

3) Mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pengkajian dan penelitian ilmiah.
4) Menjunjung tinggi, mengamalkan, dan memberikan keteladanan dalam kehidupan atas dasar nilai-nilai Islam dan budaya luhur bangsa Indonesia.

d. Tujuan Pendidikan

1) Menyiapkan mahasiswa agar menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan, dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni dan budaya yang bernafaskan lslam.
2) Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni dan budaya yang bernafaskan Islam, dan mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

e. Fakultas dan Pascasarjana

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang Saat ini memiliki 6 Fakultas dengan 19 (sembilan belas) jurusan/Program studi dan 1 (satu) program Diploma III, serta Pascasarjana dengan 6 (enam) Program Magister dan 2 (dua) Program Doktor: [111]

1) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
   a) Jurusan Pendidikan Agama Islam
   b) Jurusan Pendidikan Ilmu pengetahuan Sosial
   c) Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI)
   d) Jurusan Pendidikan Bahasa Arab (PBA)
   e) Jurusan Pendidikan Guru Raudlatul Athfal (PGRA)

[111] Dokumentasi Data Profil pascasarjana UIN Malang 2015

f) Jurusan Manajemen pendidikan Islam (MPI)

2) Fakultas Syari'ah
   a) Jurusan al-Ahwal al-Syakhshiyyah
   b) Jurusan Hukum Bisnis Syari'ah
3) Fakultas Humaniora
   a) Jurusan Bahasa dan Sastra Arab
   b) Jurusan Bahasa dan Sastra Inggris
4) Fakultas psikologi
   Jurusan Psikologi
5) Fakultas Ekonomi
   a) Jurusan Manajemen
   b) Jurusan Akuntansi
   c) Program Diploma Perbankan Syariah
   d) Jurusan perbankan Syariah
6) Fakultas Sains dan Teknologi
   a) Jurusan Matematika
   b) Jurusan Biologi
   c) Jurusan Fisika
   d) Jurusan Kimia
   e) Jurusan Teknik Informatika
   f) Jurusan Teknik Arsitektur
   g) Jurusan Farmasi
7) Pascasarjana
   a) Magister Manajemen Pendidikan Islam
   b) Magister Pendidikan Bahasa Arab
   c) Magister Agama Islam
   d) Magister Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah
   e) Magister Pendidikan Agama Islam
   f) Magister al-Ahwal al-Syakhshiyyah
   g) Doktor Manajemen Pendidikan Islam
   h) Doktor Pendidikan Bahasa Arab
   i) Doktor Pendidikan Agama Islam Berbasis studi Interdisipliner

f. **Struktur Keilmuan**[112]

Bangunan struktur keilmuan Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang didasarkan pada universalitas ajaran Islam. Metafora yang digunakan adalah sebuah pohon yang kokoh, bercabang rindang, berdaun subur, dan berbuah lebat karena ditopang oleh akar yang kuat. Akar yang kuat tidak hanya berfungsi menyangga pokok pohon, tetapi juga menyerap kandungan tanah bagi pertumbuhan dan perkembangan pohon. Akar pohon menggambarkan landasan keilmuan universitas, mencakup: a) Bahasa Arab dan Inggris, b) Filsafat, c) Ilmu-ilmu Alam, d) Ilmu-ilmu Sosial, dan e) Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan. Penguasaan landasan keilmuan ini menjadi modal dasar bagi mahasiswa untuk memahami keseluruhan aspek keilmuan lslam, yang digambarkan sebagai pokok pohon yang menjadi jati-diri mahasiswa universitas ini, yaitu: a) Al-Qur'an dan as-Sunnah, b) Sirah Nabawiyah, c) Pemikiran Is-1am, dan d) Wawasan Kemasyarakatan Islam

Dahan dan ranting mewakili bidang-bidang keilmuan universitas ini yang senantiasa tumbuh dan berkembang, yaitu: a) Tarbiyah, b) Syari'ah, c) Humaniora dan Budaya, d) Psikologi, e) Ekonomi, dan f) Sains dan Teknologi. Bunga dan buah menggambarkan keluaran dan manfaat upaya pendidikan universitas ini, yaitu keberimanan, kesalehan, dan keberilmuan.

Seperti keniscayaan bagi setiap pohon untuk memiliki akar dan pokok pohon yang kuat, maka merupakan kewajiban bagi setiap mahasiswa untuk menguasai landasan dan bidang keilmuan. Digambarkan sebagai dahan dan ranting, maka penguasaan bidang studi baik akademik maupun profesional, merupakan pilihan mandiri dari masing-masing mahasiswa.

---

[112] Dokumentasi Data Profil UIN Malang 2015

2. Universitas Muhammadiyah Malang (UMM)

a. Sejarah Universitas

Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) berdiri pada tahun 1964,[113] atas prakarsa tokoh-tokoh dan Pimpinan Muhammadiyah Daerah Malang. Pada awal berdirinya Universitas Muhammadiyah Malang merupakan cabang dari Universitas Muhammadiyah Jakarta, yang didirikan oleh Yayasan Pendidikan Tinggi Muhammadiyah Jakarta dengan Akte Notaris R. Sihojo Wongsowidjojo di Jakarta No. 71 tanggal 19 Juni 1963.

Pada waktu itu, Universitas Muhammadiyah Malang mempunyai 3 (tiga) fakultas, yaitu: 1) Fakultas Ekonomi, 2) Fakultas Hukum, dan 3) Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Jurusan Pendidikan Agama. Ketiga fakultas ini mendapat status Terdaftar dari Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi pada tahun 1966 dengan Surat Keputusan Nomor 68/B-Swt/p/1966 tertanggal 30 Desember 1966.

Pada tanggal 1 Juli 1968 Universitas Muhammadiyah Malang resmi menjadi universitas yang berdiri sendiri (terpisah dari Universitas Muhammadiyah Jakarta), yang penyelenggaraannya berada di tangan Yayasan Pendidikan Tinggi Muhammadiyah Malang, dengan Akte Notaris R. Sudiono, No. 2 tertanggal 1 Juli 1968. Pada perkembangan berikutnya akte ini kemudian diperbaharui dengan Akte Notaris G. Kamarudzaman No. 7 Tanggal 6 Juni 1975, dan diperbaharui lagi dengan Akte Notaris Kumalasari, S.H. No. 026 tanggal 24 November 1988 dan didaftar pada Pengadilan Malang Negeri No. 88/PP/YYS/ XI/ 1988 tanggal 28 November 1988.

Pada tahun 1968, Universitas Muhammadiyah Malang menambah fakultas baru, yaitu Fakultas Kesejahteraan Sosial yang merupakan fillial dari Fakultas Kesejahteraan Sosial Uni-

---

[113] Obsevasi Data profil Universitas Muhammadiyah Malang 2015

versitas Muhammadiyah Jakarta. Dengan demikian, pada saat itu Universitas Muhammadiyah Malang telah memiliki empat fakultas. Selain itu, FKIP Jurusan Pendidikan Agama mendaftarkan diri sebagai Fakultas Agama yang berada dalam naungan Departemen Agama dengan nama Fakultas Tarbiyah.

Pada tahun 1970 Fakultas Tarbiyah ini mendapatkan status yang sama dengan Pendidikan Tinggi Agama Islam Negeri (IAIN), dengan Surat Keputusan Menteri Agama Nomor 50 Tahun 1970. Pada tahun ini pula Fakultas Kesejahteraan Sosial mengubah namanya menjadi Fakultas Ilmu Sosial dengan Jurusan Kesejahteraan Sosial. Kemudian pada tahun 1975 Fakultas ini resmi berdiri sendiri (terpisah dari Universitas Muhammadiyah Jakarta) dengan Surat Keputusan Terdaftar Nomor 022 A/1/1975 tanggal 16 April 1975.

Fakultas yang kemudian ditambahkan adalah Fakultas Teknik, yaitu pada tahun 1977. Pada tahun 1980 dibuka pula Fakultas Pertanian, kemudian menyusul Fakultas Peternakan. Antara tahun 1983 sampai dengan 1993, ditambahkan jurusan-jurusan baru dan ditingkatkan status jurusan-jurusan yang sudah ada. Yang terakhir, pada tahun 1993 Universitas Muhammadiyah Malang membuka Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen dan Magister Sosiologi Pedesaan. Sampai tahun akademik 1994/1995 ini, Universitas Muhammadiyah Malang telah memiliki 9 fakultas dan 25 jurusan/ program studi tingkat strata S1, dua program studi strata-S2, dan satu akademi/strata-D3 Keperawatan.

Pada rentang tiga puluh tahun perjalanan UMM ini (1964-1994), perkembangan yang paling berarti dimulai pada tahun 1983-an. Sejak saat itu dan seterusnya UMM mencatat perkembangan yang sangat mengesankan, baik dalam bidang peningkatan status Jurusan, dalam pembenahan administrasi, penambahan sarana dan fasilitas kampus, maupun penambahan dan peningkatan kualitas tenaga pengelolanya (administrasi dan

akademik). Tahun 2009, UMM menggabungkan Fakultas Pertanian dan Fakultas Peternakan-Perikanan menjadi Fakultas Pertanian dan Peternakan agar sesuai dengan konsorsium Ilmu-ilmu Pertanian.

Dalam bidang sarana fisik dan fasilitas akademik, kini telah tersedia tiga buah kampus: Kampus I di Jalan Bandung No. 1, Kampus II di Jalan Bendungan Sutami No. 188a, dan Kampus III (Kampus Terpadu) di Jalan Raya Tlogomas. Dalam bidang peningkatan kuantitas dan kualitas tenaga akademik, telah dilakukan 1) rekrutmen dosen-dosen muda yang berasal dari berbagai Pendidikan tinggi terkemuka di pulau Jawa, 2) Peningkatan kualitas para dosen dengan mengirim mereka untuk studi lanjut (S2 dan S3) di dalam maupun di luar negeri.

Berkat perjuangan yang tidak mengenal berhenti ini, maka kini Universitas Muhammadiyah Malang sudah menjelma ke arah Pendidikan tinggi alternatif. Hal ini sudah diakui pula oleh Koordinator Kopertis Wilayah VII yang pada pidato resminya pada wisuda sarjana Universitas Muhammadiyah Malang tanggal 11 Juli 1992, mengemukakan bahwa UMM tergolong Pendidikan tinggi yang besar dan berprospek untuk menjadi Pendidikan tinggi masa depan.

Universitas Muhammadiyah Malang dengan bangga tetapi rendah hati siap menyongsong masa depan untuk ikut serta dalam tugas bersama "mencerdaskan kehidupan bangsa" dan "membangun manusia Indonesia seutuhnya" dalam menuju bangsa Indonesia yang bermartabat dan sejajar dengan bangsa-bangsa lain di dunia.

b. Visi

Menjadikan Universitas terkemuka dalam pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (IPTEKS) berdasarkan nilai-nilai Islam.

c. Misi

1) Menyelenggarakan pendidikan yang bermutu.
2) Menyelenggarakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dapat meningkatkan kesejahteraan manusia.
3) Menyelenggarakan pengelolaan universitas yang amanah.
4) Menyelenggarakan civitas akademika dalam kehidupan yang Islami sehingga mampu ber-uswah khasanah.
5) Menyelenggarakan kerjasama dengan pihak lain yang saling menguntungkan dalam pengembangan IPTEKS.

d. Tata Kelola

Untuk mewujudkan institusi yang sehat dan mampu meningkatkan dalam daya saing bangsa yang dikembangkan tata kelola sesuai prinsip *god university governance*, yaitu *fairness, transparancy, accountability, dan responsibility*. Sistem tata kelola di UMM dikembangkan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif dan berkinerja tinggi. Kinerja semua unit akan diupayakan dapat diakses oleh publik, yang tidak semata-mata untuk pengambilan keputusan secara cepat tetapi mampu membangun rasa tanggung jawab dan keadilan.

Struktur organisasi UMM mengalami perkembangan sesuai dengan kebutuhan dan peraturan perundangan yang berlaku. Landasan yuridis dari struktur atau susunan organisasi UMM dituangkan dalam Statuta Universitas Muhammadiyah Malang. Statuta UMM disusun berdasarkan Qa'idah Pendidikan Tinggi Muhammadiyah yang ditetapkan oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah dengan SK No. : 19/SK¬PP/IIIB/1.a/ 1999 tanggal 20 Februari 1999 (Lampiran B.1). Sejak berdiri pada tahun 1964, statuta UMM telah mengalami empat kali pergantian yaitu pada tahun 1979, 1994, 2001 dan 2007.

Struktur organisasi UMM sebagaimana secara garis besar

adalah sebagai berikut :
1) Badan Penyelenggara
2) Badan Pelaksana Harian
3) Senat Universitas
4) Unsur Pimpinan: Rektor dan Pembantu Rektor
5) Pelaksana Akademik (Fakultas)
6) Unsur Pelaksana Akademik (Jurusan/Program Studi, laboratorium, Lemlit, LPM

Unsur Pelaksana Administratif :
1) Biro Administrasi Akademik (BAA)
2) Biro Administrasi Umum (BAU)
3) Biro Keuangan
4) Biro Kemahasiswaan
5) Biro Kerjasama Luar Negeri (BKLN)

Unsur Pengendali Mutu :
1) Badan Kendali Mutu Akademik (BKMA)
2) Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM)
3) Badan Perencanaan Pembangunan dan Pemeliharaan Kampus (BP3K)
4) Badan Pengendali Internal (BPI)

Unsur Penunjang (Badan, Lembaga, UPT, Pusat Studi, Pusat Kajian dan Unit Bisnis). Unsur penunjang adalah perangkat pelengkap di bidang pendidikan penelitian pengabdian masyarakat dan perencanaan yang ada di luar fakultas, jurusan dan laboratorium. Tugas unsur penunjang antara lain memberikan pelayanan untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan perencanaan yang ada di luar fakultas, jurusan dan laboratorium. Masing-masing unsur penunjang terdiri atas pimpinan, tenaga ahli dan tenaga administrasi. Pimpinan unsur penunjang akademik diangkat oleh dan bertanggung jawab langsung kepada Rektor.

Unsur penunjang yang ada di UMM dibuat berdasarkan kebutuhan universitas dalam rangka menunjang penyeleng-

garaan Tri Dharma Pendidikan Tinggi yang berada di luar fakultas, jurusan dan laboratorium. Adapun unsur penunjang yang ada sekarang meliputi:

1) Lembaga :
   a) Lembaga Pengembangan Bahasa (LC)
   b) Lembaga Informasi dan Komunikasi (Lembaga Infokom)
   c) Lembaga Kebudayaan (LK)
   d) Lembaga Pengkajian dan Pemberdayaan Perempuan dan Anak (LP3A)
2) UPT
3) Pusat Studi
4) Unit Usaha
5) Unit lain

Badan Pemakmuran Masjid, Badan Konsultasi dan Bantuan Hukum; Lembaga (Lembaga Kebudayaan, Lembaga Bahasa, Lembaga Informasi dan Komunikasi); Unit Pelaksana Teknis (UPT Penerimaan Mahasiswa Baru, UPT Perpustakaan, UPT Kesehatan, UPT Bimbingan Konseling, dan UPT Penerbitan), Pusat Studi dan Kajian (Pusat Studi Kependudukan, Pusat Studi Kewilayahan, Pusat Studi Wanita dan Kemasyarakatan, Pusat Studi Lingkungan, Pusat Bioteknologi; Pusat Studi Hortikultura; dan Pusat Kajian Energi Baru Terbarukan); serta Unit Bisnis atau *profit center* yang terdiri dari: UMM Dome, Hotel University Inn, Bookstore, Perbengkelan, Medical Center, SPBU dan Unit Perdagangan (Koperasi Karyawan, kantin, dan lain-lain).

e. Fakultas-Fakultas

Universitas Muhammadiyah Malang pada saat ini mengelola 10 Fakultas, 1 Program Pascasarjana dan 2 Program Doktor. Dari semua fakultas ini terdapat: 3 Prodi Diploma, 33 Prodi Strata 1, 7 Prodi Pascasarjana, 2 Program Doktor dan 2 Prodi Program Profesi. Perkuliahan tersebar di 3 kampus, yaitu Kam-

pus 1 (Program Pascasarjana dan Doktor), Kampus II (Fakultas Kedokteran dan Fakultas Ilmu Kesehatan), dan selebihnya kuliah di Kampus III. Fakultas dan program studi yang di UMM adalah sebagai berikut: [114]

Fakultas Teknik
1) Teknik Mesin
2) Teknik Sipil
3) Teknik Elektro
4) Teknik Industri
5) Teknik Informatika
6) D3 Elektronika

Kedokteran
1) Pendidikan Dokter
2) Profesi Dokter

Agama Islam
1) Tarbiyah
2) Syari'ah
3) Ekonomi Syari'ah
4) Syariah-Hukum

Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
1) Ilmu Komunikasi
2) Ilmu Kesos
3) Ilmu Pemerintahan
4) Sosiologi
5) Hubungan Internasional

Keguruan dan Ilmu Pendidikan
1) Pendidikan Biologi
2) Pendidikan B. Inggris
3) Pendidikan Matematika
4) Pendidikan B. Indonesia
5) Civic Hukum / PPKN
6) Pend. Guru Sekolah Dasar

Pertanian Dan Peternakan
1) Agroteknologi
2) Agribisnis
3) Ilmu dan Teknologi Pangan
4) Kehutanan
5) Peternakan
6) Budidaya Perairan

Ilmu Kesehatan
1) Farmasi
2) Ilmu Keperawatan
3) D3 Keperawatan
4) Fisioterapi
5) Profesi Keperawatan

Ekonomi Dan Bisnis
1) Manajemen
2) Akuntansi
3) Ekonomi Pembangunan
4) D3 Keuangan Perbankan

Hukum
Ilmu Hukum

Psikologi
1) Psikologi
2) Profesi Magister Psikologi

Program Doktor
7) Doktor Ilmu Sosial
8) Doktor Pend. Agama Islam

---

[114] Dokumentasi Data profil Universitas Muhammadiyah Malang 2015

Pascasarjana

1) Magister Agama Islam
2) Magister Sosiologi
3) Magister Kebijakan & Pengembangan Pendidikan
4) Magister Ilmu Hukum
5) Magister Manajemen
6) Magister Agribisnis
7) Magister Psikologi
8) Magister Bahasa dan Sastra Indonesia
9) Magister Matematika

f. Prospek Mahasiswa dan Lulusan

Sebagai PTS terkemuka di Indonesia, UMM mempunyai prospek yang sangat bagus, baik secara institusi maupun prospek lulusan. Prospek ini sudah dapat dipetakan secara jelas berdasarkan data dan fakta yang ada selama ini.

Secara institusi, UMM mempunyai prospek yang baik dalam dunia pendidikan tinggi pada tataran nasional maupun internasional. UMM sudah menjalin kerjasama dengan beberapa institusi untuk mengembangkan kualitas akademik, penelitian, mahasiswa dan alumni. Berbagai kesempatan pertukaran dosen dan mahasiswa, serta studi lanjut ke luar negeri sangat terbuka lebar dengan beasiswa pemerintah dalam maupun luar negeri. Program Erasmus Mundus, AMINEF, dan lain-lain selama ini sudah secara rutin memberi kesempatan mahasiswa dan dosen UMM untuk mengikuti program pertukaran mahasiswa dan dosen, menempuh studi lanjut ke luar negeri, kesempatan magang kerja di luar negeri, dan lain-lain.

UMM dengan menyandang sebagai PTS terkemuka, maka alumni UMM sudah mendapat pengakuan masyarakat dan stakeholder, sehingga alumni UMM lebih terjamin untuk dapat bekerja di bidang masing-masing secara professional. Bagi para alumni, prospek yang ada sudah sangat jelas dan menjanjikan.

Alumni UMM sudah banyak yang diterima sebagai bagian dari semua instansi pemerintah, perusahaan swasta (dalam negeri dan perusahaan asing), bank, TNI/Polri, NGO, sebagai tenaga pendidik, peneliti, programmer, wartawan, kreator multimedia, serta sudah banyak yang sukses sebagai wirausahawan yang mampu menciptakan lapangan kerja sendiri.

B. Paparan Data

1. Paparan data di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

a. Implementasi Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif dosen atau karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki universitas begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perguruan tinggi tidak ada manfaatnya, jika peran aktif dosen dan karyawan tidak diikutsertakan.

Berdirinya UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tidak akan lepas dari faktor sumber daya manusianya. SDM merupakan komponen dalam suatu Pendidikan tinggi. Karena secanggih apapun alat yang digunakan suatu Pendidikan tinggi, faktor SDM tetap dibutuhkan untuk mengoperasikannya. Sumber daya manusia merupakan sumber-sumber ekonomi yang sangat dibutuhkan di Pendidikan tinggi bahkan menjadi aset terpenting dan juga menjadi penentu keberhasilan suatu Pendidikan tinggi.

Kualitas sumber daya manusia di Pendidikan tinggi pada mulanya ditentukan oleh kualitas calon-calon pekerja atau pela-

mar. Diawali dari rekrutmen, yang merupakan sebuah proses untuk menemukan dan menarik pelamar-pelamar yang berkemampuan untuk bekerja pada Pendidikan tinggi tersebut.

Proses ini dimulai ketika kampus mencari calon-calon pekerja baru, dari berbagai sumber dan beragam cara, dan berakhir pada saat lamaran kerja diserahkan. Artinya, secara konseptual dikatakan bahwa langkah yang segera mengikuti proses rekrutmen, yaitu seleksi, bukan lagi merupakan bagian dari rekrutmen. Jika proses rekrutmen ditempuh dengan baik, hasilnya ialah adanya sekelompok pelamar yang kemudian diseleksi guna menjamin bahwa hanya yang paling memenuhi semua persyaratanlah yang diterima sebagai pekerja dalam organisasi atau Pendidikan tinggi yang memerlukannya.

Hal ini berarti rekrutmen merupakan langkah awal yang ditempuh Pendidikan tinggi untuk mendapatkan dosen dan karyawan yang handal, maka proses ini sangat penting sehingga harus diupayakan melalui proses uji kelayakan yang ketat sehingga universitas tidak dirugikan di kemudian hari. Seorang manajer sering kali terjebak dengan sumber daya manusia itu sendiri, ini disebabkan karena dalam proses rekrutmen hanya mengacu pada aturan-aturan yang menitik beratkan pada penampilan lahirnya saja. Tanpa mempertimbangkan aspek spiritual sehingga seringkali terjadi kesalahan dalam penempatan.

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah salah satu Pendidikan tinggi Islam di Malang, yang menyiapkan mahasiswa agar menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan, dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni dan budaya yang bernafaskan lslam.

Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni dan budaya yang bernafaskan Islam, dan mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf

kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional. Untuk mencapai tujuan tersebut UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mengimplementasikan sistem perencanaan sumber daya manusia, dengan tetap mengacu pada visi dan misi yang ada, hal ini sebagaimana tertuang dalam dokumen, bahwa:

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan visi kedalaman spiritual, keagungan ahlak, keluasan ilmu dan kematangan profesional, akan senantiasa berkomitmen untuk menciptakan sumber daya insani yang cerdas, kreatif, dan inovatif, mengembangkan inner quality di kalangan civitas akademika, dan menciptakan pribadi yang memiliki kepercayaan diri sekaligus menghargai kelompok lain.[115]

Berdasarkan dokumentasi tersebut bahwa perencanaan SDM UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mengacu pada visi yang ada. sehingga perencanaan diarahkan untuk membangun SDM yang unggul. Adapun salah satu langkah tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh Farkhatul Lu'aini selaku Kabag. Organisasi, Kepegawaian dan Hukum UIN Malang yang menyatakan:

> Rekrutmen SDM dosen disini sesuai dengan kebutuhan. Jadi kalau PNS kita ya nunggu formasinya kan begitu. misalkan kebutuhan banyak tetapi ketika dipenuhi kan hanya sedikit saja. Sehingga larinya kita ya rekrut yang non PNS itu ya itupun juga melalui proses perencanaan. Sesuai dengan permintaan fakultas, untuk kebutuhan mereka sehingga tahun yang lalu kita menyelenggarakan rekrut itu. Kita publish, pesertanya kalau yang PNS sampai ke koran. Kalau yang non PNS tidak sampai koran. Cukup di papan pengumunan dan di website kita. Dengan pengumuman itu diharapkan kita mendapatkan SDM sebagaimana yang kita inginkan. Lalu pola tesnya disamping adanya kompetensi bidangnya juga tes psikotes dan kepribadian. Kepribadian ini penting pak untuk kita, karena kalau dari nilai kepri-

---

[115]Dokumentasi pelaksanaan Rekrutmen calon pegawai kontrak BLU UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tahun anggaran 2012.

> badian tidak disarankan, itu sudah jelas. Di PNS juga begitu pak. Kita paksakan akademiknya bagus. itu kadang kita eman gitu ya, pengalaman kesana kemari, kemudian tetap tidak bisa dibina. Jadi pada dasarnya untuk rekrutmen pagawai itu perlu yang lugu-lugu saja. Siap melaksanakan tugas. Siap dibina mungkin seperti itu.[116]

Rekrutmen SDM pegawai UIN Maulana Malik Ibrahim Malang terutama tenaga edukatif berbasis kebutuhan dengan menunggu formasi yang ada dengan sistem terbuka. Jika formasi yang sedikit sedangkan kebutuhan cukup banyak maka bisa dipenuhi oleh tenaga yang direkrut dengan status Non PNS yang prosedurnya melalui proses perencanaan, dengan kualifikasi akademik dan non akademik (kepribadian).

Perencanaan SDM yang dilakukan di UIN Malang adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk bisa bekerja dan mengabdi di UIN Malang. Maksud rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga UIN akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi UIN Malang itu sendiri.

Kesiapan dan pola perencanaan SDM di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang juga mempertimbangkan SDM internal, hal ini ditegaskan oleh Cholidah, Kepala Biro Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan (AUPK) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang bahwa:

> Kami mengangkat dosen dan karyawan non PNS sebagai dosen dan karyawan tetap dari fakultas-fakultas yang sebelumnya sudah menjadi honorer dengan kita uji kelayakan mengajar kalau dosen dan juga psikotes serta psikologi kepribadian. Kita beri ruang untuk mengajukan, lalu kita uji. Ujiannya sama, karena

---

[116]Wawancara dengan Siti Farkhatul Lu'aini, SE Kabag Organisasi, Kepegawaian & Hukum UIN Malang, 03 April 2015.

kompetensinya sudah kita tahu. Pengabdiannya kita sudah tahu, dedikasinya sudah jelas. Nah begitu kan mereka itu dengan gaji kecil mereka mau. Dengan honor seadanya dengan begitu mau. Sehingga melalui proses itu, tahun 2015 ini kita lakukan.[117]

Perencanaan sumber daya manusia sebagaimana pernyataan narasumber bahwa pertimbangkan SDM internal menjadi acuan dalam perencanaan SDM, dengan alasan kompetensi dan dedikasinya pada institusi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, namun bukan berarti pihak internal bebas prosedur, prosedur berlaku umum mulai dari proses awal hingga akhir. Selain berbasis pada SDM internal, pola perencanaan juga berdasarkan kebutuhan fakultas, hal ini sebagaimana Alfin Mustikawan yang menyatakan bahwa:

> Pola perencanaan rekrutmen yang ada di UIN Malang disesuaikan dengan kebutuhan fakultas, dari fakultas jadi ada peta, pemetaan kebutuhan, iya kebutuhan dari fakultas, yang dibutuhkan apa speknya setelah itu diusulkan kepada pak Rektor setelah itu langsung ke Pusat.[118]

Perencanaan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berdasarkan kebutuhan fakultas, masing-masing fakultas sudah di*mapping* kebutuhannya dan pelaksanaanya selalu membentuk tim kepegawaian, dibantu bagian-bagian lain yang kayak keuangan, umum dan untuk menyiapkan fasilitas tempat ujian dengan membentuk tim. Hal yang sama juga dikuatkan oleh pernyataan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, bahwa :

> Untuk perencanan SDM memang kami melakukan atas dasar analisis kebutuhan, rasio dosen dengan mahasiswa dan pengembangan kelembagaan baik fakultas maupun prodi dan jurusan.

---

[117]Wawancara dengan Dra.Hj.Cholidah Kepala Biro Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan (AUPK) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 03 April 2015

[118] Wawancara dengan Alfin Mustikawan Dosen UIN Malang, 05 April 2015.

> Itu suatu keniscayaan karena universitas ini terus berkembang maka ketika mahasiswanya bertambah maka dosen pun harus ditambah meskipun sampai saat ini rasio dosen dengan mahasiswa belum terpenuhi secara ideal terutama di prodi-prodi eksakta. Nah, untuk memenuhi rasio itu maka kami melakukan penambahan SDM dari jalur dosen tetap non PNS dengan konsekuensi harus menyiapkan anggaran PNBP. Justru jalur BLU ini seleksinya lebih bagus karena kita bisa melakukan sistem seleksi sesuai dengan yang benar-benar kita butuhkan sesuai dengan visi dan misi universitas.[119]

Menurut rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, untuk perencanaan SDM memang kami melakukan atas dasar analisis kebutuhan, rasio dosen dengan mahasiswa dan pengembangan kelembagaan baik fakultas maupun prodi dan jurusan. Pemataan kebutuhan yang dimaksud tersebut sesuai dengan Keputusan Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor Un.03/HK.OO.5//2014 Bab IV Perencanaan Sumber Daya Manusia (Dosen) Pasal 10 yaitu :

1. Perencanaan sumber daya manusia (dosen) merupakan proses analisis, identifikasi kebutuhan dan kompetensi tenaga pendidik untuk melaksanakan tugas mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
2. Proses analisis dan identifikasi sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) adalah suatu kegiatan untuk menganalisis dan mengidentifikasi pekerjaan atau tugas tertentu (*job analysis*) dan analisis terhadap kompetensi yang disyaratkan untuk melakukan pekerjaan atau tugas.
3. *Job analysis* sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus

[119]Wawancara dengan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si, 10 Nopember 2016

dilakukan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, kompetensi yang disyaratkan (*personnel selection recruitment specialist*), perilaku manusia, dan alat-alat yang diperlukan (*job description*).

4. Rektor merencanakan jumlah dosen setiap tahun selama 5 (lima) tahun atas permintaan Dekan dan diusulkan ke Dirjen Diktis Kementerian Agama.[120]

Perencanaan sumber daya manusia (dosen) di UIN Maliki Malang melalui proses analisis, identifikasi kebutuhan dan kompetensi tenaga pendidik serta perencanaan SDM yang dilakukan rektor setiap tahun selama 5 (lima) tahun atas permintaan Dekan dan diusulkan ke Dirjen Diktis Kementerian Agama.

Jadi implementasi sistem perencanaan sumber daya manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah: pertama, perencanaan SDM UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berdasarkan Visi Universitas, kedua Perencanaan sumber daya manusia (dosen) melalui proses analisis, identifikasi kebutuhan dan kompetensi tenaga pendidik serta perencanaan SDM yang dilakukan rektor setiap tahun selama 5 (lima) tahun atas permintaan Dekan dan diusulkan ke Dirjen Diktis Kementerian Agama. Ketiga, perencanaan dalam rekrutmen dosen maupun karyawan berbasis internal, artinya orang-orang yang memiliki kompetensi dan dedikasi baik diberi peluang seluas-luasnya untuk menjadi bagian SDM UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Keempat, pola perencanaan SDM yang ada di UIN Malang disesuaikan dengan kebutuhan fakultas dengan mengacu pada pemetaan kebutuhan yang kemudian diusulkan pada Rektor.

---

[120]Lampiran Peraturan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor: Un.03/HK.OO.5/ /2014 TANGGAL : 30 Maret 2015

b. Implementasi Sistem Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Rekrutmen merupakan usaha yang dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong. Selain itu rekrutmen merupakan usaha-usaha mengatur komposisi sumber daya manusia secara seimbang sesuai dengan tuntutan melalui penyeleksian yang dilakukan.

Melalui rekrutmen, organisasi dapat melakukan komunikasi dengan pihak-pihak tertentu untuk memperoleh sumber daya manusia yang potensial, sehingga akan banyak pencari kerja dapat mengenali dan mengetahui organisasi yang pada akhirnya akan memutuskan kepastian atau tidaknya dalam bekerja. Di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagaimana yang disampaikan oleh Rosihan Aslihuddin bahwa:

> Tentang rekrutmen di UIN itu sudah tertulis semua pak, di pedoman standar yang sudah kita susun dalam dua item. Yang pertama itu adalah pedoman pengelolaan dosen, kemudian yang kedua adalah pengelolaan MSDM. Kalo terkait dengan pengelolaan dosen, itu kita terlibatnya dalam penyiapan instrumen. Instrumen untuk apa, untuk seleksinya dan proses evaluasi, terus yang terakhir, kompilasi bukan di bagian kita. Karena itu nanti akan diserahkan ke para pimpinan, dalam hal ini, dalam wadah *paperjakat*, semuanya sudah ada seperti itu, Cuma untuk MSDM kita tidak. Kita menyiapkan instrumen atau apa, kita cuma menyiapkan mekanismenya saja, sistem.[121]

Sebagaimana pernyataan narasumber tersebut standar pedoman rekrutmen tersusun dalam bentuk dua bagian. Pertama pedoman pengelolaan dosen, yang kedua adalah pengelolaan MSDM. untuk rekrutmen dosen, ada penyiapan instrumen. Ins-

---

[121] Wawancara dengan Rosihan Aslihuddin, M.A.P Staf LPM UIN Malang, 05 April 2015

trumen untuk proses seleksi dan proses evaluasi dirumuskan oleh panitia, sedangkan hasil akhir adalah otoritas pimpinan, dalam hal ini dalam wadah paperjakat, untuk MSDM hanya disiapkan sistem.

Pengelolaan dosen tersebut sesuai dengan Keputusan Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor Un.03/HK.OO.5//2014 Rekrutmen Dosen Luar Biasa dan Dosen Pascasarjana Pasal 13 yaitu :

> 1. Dasar rekrutmen dosen luar biasa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang didasarkan atas rasio antara jumlah dosen tetap PNS dan Non PNS dengan jumlah mahasiswa pada jenjang strata 1 (satu) dan Diploma, sedangkan Dasar rekrutmen Dosen Pascasarjana didasarkan atas ketersediaan jumlah dosen pascasarjana dengan jumlah mahasiswa dan pengampu matakuliah.[122]

Rekrutmen SDM di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berdasarkan keputusan rektor tersebut mempertimbangkan aspek Rasio kebutuhan *(Need Ratio),* hal ini untuk menghindari adanya *over load* pekerjaan yang ada. Selain rekrutmen, proses seleksi juga cukup komprehensif, artinya proses yang dilakukan tidak hanya mengandalkan proses yang terpusat, namun memperhatikan kebutuhan lembaga, Proses seleksi sebagaimana yang disampaikan oleh Trianto, Kabag. Kepegawaian UIN Malang bahwa:

> Di UIN Malang ada dua seleksi yaitu, 1. seleksi yang dari pusat (CPNS), 2. Seleksi mandiri dengan tes wawancara, dan tes pedagogik untuk dosen. Kalau untuk karyawan sebenarnya tes tulis, wawancara, sama tes mengaji. Semua aturan dan teknis rekrutmennya sudah diatur di buku manajemen SDM UIN Malang. Sudah ada aturan pedoman untuk merekrut baik dosen atau karyawan, pegawai kontrak non PNS, nah, itu ada

[122]Lampiran Peraturan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor: Un.03/HK.OO.5/ /2014 TANGGAL : 30 Maret 2015

pedomannya.[123]

Pernyataan Trianto, Kasubag. Kepegawaian UIN Malang dibenarkan oleh Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang bahwa:

> Rekrutmen dan seleksi SDM terutama dosen di IAIN Maliki Malang dengan dilakukan secara terpusat (mengikuti Kemenag Pusat) dan mandiri (BLU), tidak sepenuhnya memenuhi keinginan dari pimpinan sebab meskipun di satu sisi argumentasi dari kemenag itu bagus dalam arti menghilangkan praktek-praktek kolusi tapi di sisi lain kami tidak mendapatkan calon-calon yang betul-betul diharapkan bisa memenuhi visi dan misi universitas. Yang berat bagi kami karena bagimana pun mereka kalau lulus, harus diterima, tidak boleh menolak, karena itu kami harus memberikan planing dan wawasan kepada mereka. Ini memerlukan waktu memang dari mereka ada yang baik terutama kualitas dari Barat. Menurut saya semakin tidak sesuai dengan visi dan misi universitas.[124]

Rekrutmen dan seleksi SDM terutama dosen di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dilakukan secara terpusat (mengikuti Kemenag Pusat) dan mandiri (BLU). Proses seleksi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menyesuaikan pada tahapan dan kebijakan UIN itu sendiri sehingga proses seleksi tidak hanya mengutamakan pada kemampuan kompetensinya berupa tes tulis dan tes mengajar akan tetapi disaring juga dalam hal kepribadiannya dan kemampuan dalam kompetensi tambahan seperti keahlian IT maupun kemampuan dalam membaca Al-Qur'an dan hafalan Juz Amma. Sebagaimana dituturkan pula oleh Nuri Firdausiyah Dosen Tarbiyah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang bahwa:

---

[123] Wawancara dengan bapak Trianto Kasubag. Kepegawaian UIN Malang, 20 April 2015.

[124] Wawancara dengan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si, 10 Nopember 2016

Saya masuk pada rekrutmen pagawai kontrak. Data basenya pegawai kontrak terus karena saya sudah lulus S2, dan sudah ngelanjut S3, terus diminta sambil bantu-bantu ngajar di ICP tarbiyah, cuman sedikit SKS-nya. Tentang kebutuhannya tentu sepengetahuan saya untuk mengisi pos atau jabatan yang dibutuhkan fakultas atau unit di UIN Malang misalkan disini dulu tidak ada admin untuk jurnal akreditasi, waktu itu saya lulus S2, daftar, karena belum ada pendaftaran dosen saya mendaftar di pegawai kontrak untuk administrasi jurnal.

Lebih lanjut Nuri Firdausiyah mengatakan :
Kalau tesnya pertama ya tes tulis, kemudian yang kedua tes baca tulis Al-Qur'an sama hafalan, hafalan juz Amma, kemudian tes kepribadian, tes psikologi itu, dipandu orang-orang psikologi, kemudian tes wawancara apa namanya. wawancara kepribadian sama istilahnya apa itu pak ya orang menghadirkan pakarnya, semacam psikolog gitu. Terus tes TPA, tes potensi akademik, kemudian tes potensi bidang. Misalkan di admin, waktu itu tesnya dibuat suruh ya mengoperasikan Ms. Word, Ms. Excel, kemudian bagaimana caranya membuat laporan berupa diagram dan sebagainya itu.[125]

Berdasarkan pernyataan narasumber di atas bahwa proses seleksi difokuskan pada akademik dan non akademik, bidang akademik berhubungan dengan kompetensi keilmuan, sedangkan non akademik berhubungan dengan kepribadian masing-masing melalui instrumen tes. Cholidah menambahkan bahwa:
Tes mengajar adalah salah satu yang dilakukan untuk calon Dosen. Terus setelah jadi ia juga dibekali dengan pelatihan metodologi pembelajaran lalu diberi kesempatan untuk BKD. Laporan BKD. Sehingga yang memenuhi syarat untuk sertifikasi, disertifikasikan. Mereka banyak yang sudah tersertifikasikan sudah sekitar 90 dosen tersertifikasi. Syarat yuridis formal dosen mereka walaupun belum punya tunjangan. Saya kira kalau tunjangan itu belakangan pak. Yang penting sudah ada surat pengakuan. Do-

---

[125] Wawancara dengan Nuri Firdausiyah, Dosen Tarbiyah UIN Malang, 20 April 2015.

sen beneran gitu. Dimanapun dia mau jadi dosen, diakui karena udah tersertifikasi.[126]

Tes akademik yang berhubungan dengan paedagogi diperuntukkan untuk calon dosen. Selanjutnya jika sudah diterima maka dibekali dengan pelatihan metodologi pembelajaran dan diberi kesempatan untuk BKD. Dengan rekrutmen diharapkan pencari kerja yang berkualitas tinggi akan mengetahui adanya kesempatan kerja. Selain itu perlu juga diusahakan adanya kesan dan image yang positif mengenai organisasi dengan memberikan informasi yang cukup mengenai pekerja.

Cholidah menyampaikan dalam wawancaranya bahwa kebutuhan rekrutmen disesuaikan dengan kebutuhan prodi atau jurusan. Minimal 6 dosen tetap dari masing-masing prodi. Kebutuhan dan perencanaan SDM berdasarkan pada Anjab (analisa jabatan) yang disusun oleh Kasubag Umum.[127] Pernyataan tersebut dapat dikonfirmasi dengan dokumen yang ada bahwa:

> Pengembangan pegawai yang ada secara kuantitas masih kurang, sehingga diperlukannya rekrutmen pegawai yang ada dalam proses rekrutmen, didasarkan dari analisis jabatan dan beban kerja diseluruh unit kerja UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Analisis jabatan dan beban kerja yang dimaksud outputnya nanti dipergunakan untuk kebutuhan rekrutmen internal UIN Maulana Malik Ibrahim Malang maupun untuk pengusulan formasi CPNS. Berdasarkan beban kerja pegawai dan analisis jabatan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang bahwa beban kerja dengan jumlah pegawai yang sudah ada masih kurang. Kebutuhan pegawai yang sangat penting baik bagi pegawai itu sendiri, terutama bagi instansi.[128]

---

[126] Wawancara dengan Dra. Hj. Cholidah Kepala administrasi umum kepegawaian dan perencanaan Keuangan UIN Malang, 03 April 2015

[127] Wawancara dengan Dra. Hj. Cholidah Kepala UPK, administrasi umum kepegawaian dan perencanaan Keuangan UIN Malang, 03 April 2015

[128]Dokumentasi pelaksanaan Rekrutmen calon pegawai kontrak BLU UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, tahun anggaran 2012.

Beberapa data tersebut menunjukkan bahwa rekrutmen pegawai UIN Maulana Malik Ibrahim Malang didasarkan pada analisis jabatan dan beban kerja diseluruh unit-unit yang ada. Dari beberapa rangkaian Sistem rekrutmen dan seleksi tersebut Rektor memiliki peran vital berupa kebijakan-kebijakan sebagaimana Peraturan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor: Un.03/HK.OO.5/ /2014, hal ini sebagaimana kebijakannya, menurutnya:

> Peranan Rektor dalam penentuan kelulusan seleksi SDM memang ada tapi tidak bersifat teknis. Artinya di samping saya harus berbuat kebijakan secara umum, saya pun mengetahui secara baik latar belakang, kualifikasi dan kompetensinya. Jadi sistem rekrutmen dan seleksi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tetap jalan meskipun harus dikontrol kadang kecolongan juga. Akan lebih baik lagi kalau calon dosen tersebut mahir Bahasa Arab dan Bahasa Inggris bahkan lebih pas lagi kalau mereka mempunyai latar belakang pondok pesantren dan hafidz. Mereka ini ada meskipun belum banyak dan mereka sangat diutamakan.[129]

Penempatan merupakan langkah yang diambil segera setelah terlaksananya fungsi rekrutmen. Penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia atau tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, diterima atau tidaknya pelamar yang telah lulus rekrutmen, tepat atau tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu, sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan. Jika fungsi ini tidak dilaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Nuri Firdausiyah, Dosen Tarbiyah UIN Malang menegaskan kembali terkait penempatan setelah hasil seleksi dan rekrut-

---

[129] Wawancara dengan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si, 10 Nopember 2016

men baik dosen maupun karyawan bahwa:

> Penempatan yang menentukan universitas dengan hasil rapat senat. Berkenaan dengan kinerja universitas memfasilitasi dengan pengayaan SDM yang berhubungan dengan kinerja kita, evaluasi kinerja kemudian diberikan motivasi lagi, apa-apa yang masih kurang dalam pribadi kita untuk memaksimalkan waktu kerja itu dengan hasil kerja yang optimal. Kegiatan itu dilaksanakan oleh Universitas bekerjasama dengan dikti dan diktis. Selain itu juga ada pelatihan khusus tentang jabatan dan tugas dimana ia ditempatkan, terus juga ada pelatihan pengembangan Bahasa Inggris untuk dosen dan karyawan.[130]

Bahwa penempatan yang menentukan universitas dengan hasil rapat senat. Berkenaan dengan kinerja universitas memfasilitasi dengan pengayaan SDM yang berhubungan dengan kinerja dan evaluasi kinerja. Penempatan karyawan dalam hal ini mengacu pada Keputusan Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor Un.03/HK.OO.5/ 2014 Pengangkatan dan Penempatan Dosen Pasal 21 yaitu :

1. Pengangkatan dan penempatan merupakan penetapan sumber daya manusia (dosen) untuk menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.
2. Penetapan sumber daya manusia (dosen) sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) didasarkan atas tindak lanjut dan hasil rekrutmen sesuai formasi.
3. Penetapan sumber daya manusia (dosen) sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan dengan keputusan Rektor untuk Dosen Strata 1 (satu) dan oleh Direktur untuk dosen pascasarjana.
4. Masa percobaan masing-masing jenis sumber daya manu-

[130] Wawancara dengan Nuri Firdausiyah, Dosen di Tarbiyah UIN Malang, 20 April 2015.

sia (khusus dosen tetap non PNS/BLU) adalah 3 (tiga) bulan.[131]

Penempatan karyawan berdasarkan hasil rekrutmen sesuai formasi dengan keputusan rektor. selain itu penempatan SDM diberlakukan masa percobaan selama 3 bulan.

Berdasarkan data-data tentang implementasi sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan sumber daya manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah:

Pertama, rekrutmen pegawai UIN Maulana Malik Ibrahim Malang didasarkan pada analisis jabatan dan beban kerja diseluruh unit-unit. Kedua, Sistem rekrutmen pegawai baik dosen dan karyawan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang bersifat terbuka. Ketiga, pertimbangan rekrutmen SDM berdasarkan rasio kebutuhan (need ratio) antara dosen dan mahasiswa. Keempat, Ada dua seleksi UIN di malang, seleksi pusat (CPNS), dan seleksi mandiri dengan tes wawancara, dan tes pedagogik untuk dosen. Untuk karyawan dilakukan tes tulis, wawancara, sama tes mengaji.

Kelima, Proses seleksi rekrutmen di UIN Malang menyesuaikan pada tahapan dan kebijakan UIN itu sendiri sehingga proses seleksi tidak hanya mengutamakan pada kemampuan kompetensinya berupa tes tulis dan tes mengajar akan tetapi disaring juga dalam hal kepribadiannya dan kemampuan dalam kompetensi tambahan seperti keahlian IT maupun kemampuan dalam membaca Al-Qur'an dan hafalan Juz Amma, dalam hal ini kompetensi akademik dan non akademik. Keenam, penempatan yang menentukan universitas dengan hasil rapat senat berkenaan dengan kinerja universitas memfasilitasi dengan pengayaan SDM yang berhubungan dengan kinerja, evaluasi kinerja, dan pemberian motivasi. Ketujuh, penempatan berdasar-

[131]Lampiran Peraturan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor: Un.03/HK.OO.5/ /2014 TANGGAL : 30 Maret 2015

kan hasil rekrutmen sesuai formasi dengan keputusan rektor dan penempatan SDM diberlakukan masa percobaan selama 3 bulan.

c. Implementasi Sistem Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Pelatihan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang bisa diartikan sebagai suatu proses dimana dosen-dosen mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan dan visi misi UIN itu sendiri. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan UIN, pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Terkadang ada batasan yang ditarik antara pelatihan dengan pengembangan yang bersifat lebih luas dalam cakupan serta memfokuskan untuk mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang. Sebagaimana yang disampaikan oleh Trianto, Staf Kepegawaian UIN Malang bahwa:

> Kalau pelatihan-pelatihan itu misalkan tergantung bagi dosen yang memiliki keinginan atau tidak, kalau tidal ya mungkin dilimpahkan ke yang lain. Misalnya acara pelatihan ke luar baik itu dari pusat atau langsung dari lembaga lain. Yang jelas pimpinan memfasilitasi untuk pengembangan dosen baik di luar ataupun di dalam. Siapa pun yang berangkat atau mengikuti pelatihan di luar misalnya setelah datang itu kemudian disediakan forum untuk bisa *share* dari hasil pelatihan itu. Pernah kemarin ada tim Jakarta yang pernah kesini untuk memonitoring sejauh mana kondisi di daerah sini, sekaligus kita mengajukan masalah langsung diadakan pelatihan.[132]

[132] Wawancara dengan Trianto, Kasubag. Kepegawaian UIN Malang, 12 Mei 2015

Pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, dan dengan demikian meningkatkan kinerja dosen atau karyawan. Pelatihan biasanya dilakukan dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, diberikan dalam waktu yang relatif pendek, untuk membekali seseorang dengan keterampilan kerja. Sebagaimana pernyataan Alfin Mustikawan bahwa:

> Kalau pelatihan, jadi setelah lulus ditempatkan di fakultas ini misalkan, kemudian diikutkan pelatihan yang sifatnya terpusat di universitas yang menangani LPM. LPM, setiap ada dosen yang masuk hampir setiap tahun, itu mesti dilakukan training. Ya pertama kali LPM berdiri itu sudah melakukan training-training untuk dosen yang baru masuk. Salah satunya saya juga yang di-*training*. Untuk menyiapkan dosen dan untuk menyatukan visi kita sebagai dosen UIN. Jadi ada pedagogik, sama profesional dengan kepribadian. Pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial. Jadi kan masuk semua itu, pedagogik cara ngajarnya, itu kita ajari praktek disini, di *micro teaching*. Jadi kita praktek *micro-teaching*, sama penguasaan materinya.[133]

Pelatihan pegawai di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang terpusat di LPM dengan kurikulum pada pedagogik, professional, kepribadian dan sosial.

Metode yang dipergunakan dalam pelatihan harus sesuai dengan jenis pelatihan yang diberikan. Misalnya, pemberian kuliah tidak sesuai untuk para karyawan pelaksana. Untuk karyawan pelaksana hendaknya diberikan lebih banyak peragaan di samping pelajaran teoritis. Sebagaimana disampaikan oleh Trianto Kasubag. Kepegawaian UIN Maulana Malik Ibrahim Malang bahwa :

---

[133]Wawancara dengan Alfin Mustikawan, M.Pd. Kepala Pusat Audit dan Pengendalian Mutu UIN Maulana Malik Ibrahim Malang UIN Malang, 12 Mei 2015

> Hasil pelatihan itu ada pengaruh atau tidak. saya kira ada pengaruhnya walaupun tidak besar pengaruhnya ketika pelatihan, kan harus didukung, harus di-*support* sistem juga. Jadi misalkan gak online, lah kadang disana, ketika sistem gak nyupport, ya udah, jadi proses ini diajarkan seperti ini. Kadang-kadang kita ini, waktu mengaplikasikan, kendalanya cuman servernya aja yang kurang mungkin kalau permasalahan yang terjadi itu hanya tidak sinkron datanya, kadang gak pas pak, ada data-data yang berbeda. Itu aja persoalannya.[134]

Tugas utama dari analisa jabatan untuk memberikan pengertian akan tugas yang harus dilaksanakan didalam suatu pekerjaan, serta untuk mengetahui alat-alat apa yang harus dipergunakan dalam menjalankan tugas itu. Untuk memberikan pelatihan terlebih dahulu harus diketahui keahlian yang dibutuhkannya. Dengan demikian program dari pelatihan dapat di arahkan atau ditujuakan untuk mencapai keahlian itu. Suatu pelatihan yang tidak disesuaikan dengan bakat, minat dan lapangan kerjanya, berakibat merugikan berbagai pihak, yaitu dosen, karyawan, dan masyarakat. Alfin Mustikawan menegaskan bahwa:

> Kalau pelatihan jadi setelah lulus ditempatkan difakultas ini misalkan, kemudian diikutkan pelatihan yang sifatnya terpusat di universitas yang menangani LPM. LPM, setiap ada dosen yang masuk hampir setiap tahun, itu mesti dilakukan training. ya pertama kali LPM berdiri itu sudah melakukan training-training untuk dosen yang baru masuk. Salah satunya saya juga yang di-training. Untuk menyiapkan dosen dan untuk menyatukan visi kita sebagai dosen UIN. Jadi ada pedagogik, sama profesional dengan Kepribadian. Pedagogik, kepribadian dan profesional dan sosial. Jadi kan masuk semua itu, sosial itu cara seramukannya, terus pedagogik cara ngajarnya, itu kita ajari, praktek disini *micro-*

[134] Wawancara dengan Trianto Kepegawaian UIN Malang, 12 Mei 2015

teaching. Jadi kita praktek *microteaching*, sama penguasaan materinya.[135]

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai pelatihan dasar dosen itu harus di latih atau diberi pemahaman terkait desain pembelajaran karna hal tersebut adalah bekal dalam menjalakan tugas pokok sebagai dosen. Alfin Mustikawan menyatakan:

> Kalau desain pembelajaran juga dilatihkan juga desain pembelajaran. Cara membuat outline, RPP, jurnal dan lain sebagainya dengan waktu satu minggu. Materinya ya seperti perencanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, terus pengembangan bahan ajar, Strategi pembelajaran terus media, media pembelajaran itu yang kita kenalkan kemarin *e-learning pake* , kita pakai *online learning*, kemarin yang terbaru itu, terus *project test learnng*, sama *research test learning*. Karena dosen itu kan sangat penting untuk kebutuhan itu. *Research test learning, project test learning*. itu materi-materinya yang kita ajarkan.[136]

Para dosen atau karyawan di UIN Malang bila akan menduduki jabatan baru, namun tidak didukung dengan kemampuan dan skill yang baik dalam melaksanakan tugasnya, biasanya upaya yang ditempuh adalah dengan melakukan pelatihan dan pengembangan karir. level pelatihan mengacu pada Keputusan Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor Un.03/HK.OO.5//2014 yakni Pelatihan dan Pengembangan Pasal 27 yaitu :

1. Pelatihan dan pengembangan adalah proses belajar untuk meningkatkan profesionalitas, kemampuan, pengetahuan,

---

[135]Wawancara dengan Alfin Mustikawan, M.Pd. Kepala Pusat Audit dan Pengendalian Mutu UIN Maulana Malik Ibrahim Malang UIN Malang, 12 Mei 2015

[136]Wawancara dengan Alfin Mustikawan, M.Pd. Kepala Pusat Audit dan Pengendalian Mutu UIN Maulana Malik Ibrahim Malang UIN Malang, 12 Mei 2015

keahlian, sikap, dan ketrampilan terhadap tugas yang dibebankan kepada Dosen;

2. Sasaran pelatihan dan pengembangan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) adalah dosen tetap PNS, dosen tetap Non PNS (BLU) pada jenjang strata 1 (satu);
3. Program pelatihan dan pengembangan dosen ialah pelatihan yang berhubungan dengan pelaksanaan tridharma dan manajemen penyelenggaraan pendidikan tinggi;
4. Pelatihan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) adalah :
   a. Level I meliputi:(a). Pelatihan Pedagogik (AA);(b). Pelatihan ilmu dan agama (Integrasi).
   b. Level II meliputi:(a). Pelatihan bahasa arab/inggris diikuti tes TOEFL;(b). Pelatihan metode penelitian.
   c. Level III meliputi:(a). Pelatihan metode penelitian lanjut;(b). Pelatihan penulisan buku dan karya ilmiah.d. Level IV meliputi:(a). Pelatihan penulisan jurnal internasional.[137]

Berdasarkan dokumen tersebut maka pelatihan SDM yang dikembangkan oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berlevel atau bertingkat-tingkat sesuai dengan tingkat kebutuhan pengembangan yang ada. Dengan demikian pelatihan ini menggunakan *multi level training.* Melalui pelatihan dan pengembangan, mereka akan mampu mengerjakan, meningkatkan, mengembangkan pekerjaannya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Cholidah dosen UIN Mailana Malik Ibrahim Malang bahwa :

> Kalau pengembangan karir itu selama ini memang semuanya pak dikembangkan kalau untuk studi. Memang prioritasnya studi. Lalu sekarang ini sudah banyak yang studi S-3 hampir semuanya, kemudian yang doktor ya sudah bertelur. Sekarang kan sudah banyak sekali yang doktor. Ada fasilitas untuk mengem-

---

[137]Lampiran Peraturan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor: Un.03/HK.OO.5/ /2014 TANGGAL : 30 Maret 2015

bangkan guru besarnya. Karena guru besar kan susah. Jadi pimpinan memfasilitasi untuk karya yang di publikasikan internasional. Jurnal internasional kita memfasilitasi. Kalau keluar negeri, dipacu pak, memang untuk keluar negeri. Tapi, begitu tahun 2015 ini di pangkas biaya perjalanannya, hanya 60% pak. Gak maen-maen pak jokowi. tahun lalu ada juga yang memprogramkan untuk ke Australi ya.. para dekan itu juga nggak dapat izin dari kementrian. Gak dapat izin. Rencananya kan tahun 2015 ini.[138]

Berdasarkan pernyataan di atas pengembangan karir dengan studi lanjut dan fasilitasi jurnal Nasional. senada dengan pernyataan pembantu Rektor II UIN Maulana Malik Ibrahim Malang bahwa :

> Tentang pelatihan dan pengembangan dengan level berjalan efektif karena ada anggarannya dan setiap level pelatihan itu sebagai persyaratan kenaikan pangkat. Contoh pelatih pedagogik sebagai syarat dosen memperoleh NIDN. Jadi semua berjalan efektif termasuk jurnal terakreditasi online dan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang nomor satu dilingkungan PTKAIN. Jurnal ini tidak dilaksanakan di LP2M melainkan ada tim khusus yang mengelola jurnal tersebut. Sedangkan LP2M sendiri lebih fokus pada penelitian dan pengabdian masyarakat. Untuk pengembangan karir memang ada yang tidak mencapai karir puncak tetapi bukan karena sistemnya melainkan pada jabatan itu memang diperlukan tenaga-tenaga yang betul-betul kompeten, sehingga di UIN Malang ini ada Kabag. Perencanaan, Kabag. Kemahasiswaan, Kabag. Humas dan dulu pernah Ka. Biro, karena memang diperlukan orang-orang yang berkualitas baik.[139]

Pelatihan dan pengembangan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berbasis pada anggaran dan masing-masing level

---

[138] Wawancara dengan Dra.Hj.Cholidah Kepala Biro Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan (AUPK) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 26 Mei 2015

[139] Wawancara dengan PR II UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 10 Nopember 2016

pelatihan tersebut sebagai persyaratan kenaikan pangkat. Contoh pelatih pedagogik sebagai syarat dosen memperoleh NIDN. Alfin Mustikawan menambahkan bahwa:

> Kalau untuk pengembangan karir di pelatihan itu, salah satunya kita wajib membuat buku ajar. termasuk saya juga buat ketika pelatihan itu, jadi outputnya buku ajar dengan itu dikonsultasikan terus sama tim-tim yang sudah kita tunjuk sebagai alat ukur keberhasilan dan juga untuk pemberdayaan dosen untuk kualitas dosen untuk kenaikan pangkat dan sebagainya. Selain itu akan ditindak lanjuti oleh UIN Press, sementara yang kita internal, terbitan internal dulu dengan standar LPM.[140]

Jadi implementasi sistem pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah:pertama, Diberikan pelatihan bagi mereka yeng telah dinyatakan lulus dan mendapatkan SK pengangkatan dosen atau karyawan diikutkan pelatihan yang sifatnya terpusat di universitas yang menangani adalah lembaga penjaminan mutu (LPM) dengan kurikulum pelatihan berbasis kompetensi serta menggunakan *multi level training.*

Kedua, Pelatihan dasar terkait desain pembelajaran. Seperti cara membuat outline, RPP, jurnal dan lain sebagainya dengan waktu satu minggu dengan materi perencanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, terus pengembangan bahan ajar, Strategi pembelajaran terus media, media pembelajaran, *e-learning pake , online learning, project test learnng, dan research test learning*.dengan demikian pelatihan ini berbasis kompetensi.

Ketiga, Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) terfokus pada pengembangan studi dan pengembangan karir bagi dosen untuk melanjudkan ke jenjang berikutnya sampai ke luar negeri seperti thailand, malaysia, australi dan negara maju lain-

[140] Wawancara dengan Alfin Mustikawan, M.Pd. Kepala Pusat Audit dan Pengendalian Mutu UIN Maulana Malik Ibrahim Malang UIN Malang, 12 Mei 2015

nya. Adanya fasilitas pengembangan guru besar dengan mempublikasikan karyanya ke Jurnal internasional.

d. Dampak Implementasi Sistem Perencanaan, Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Perencaaan Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dapat memberikan dampak dan beberapa manfaat baik bagi lembaga maupun dosen dan karyawan. Dampak atau manfaat tersebut antara lain sebagaimana yang disampaikan oleh Slamet bahwa:

> Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, efektifitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila sumber daya manusia yang ada telah sesuai dengan kebutuhan lembaga. *Standard Operating Prosedure* (SOP) sebagai pedoman kerja yang telah dimiliki meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing sumber daya manusia telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkan secara baik fungsi lembaga serta penempatan sumber daya manusia telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.[141]

Hal tersebut dengan seleksi dan rekrutmen sesuai dengan aturan yang ada maka akan berimplikasi pula ada pendapatan atau gaji dan lembaga khususnya UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sudah melangkah untuk kesejahteraan tersebut. Sebagaimana yang disampaikan oleh Cholidah dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang bahwa:

> Terkait dengan gaji dosen atau karyaan non PNS UIN menggajinya sudah UMK, selain itu kita berupaya lagi pak untuk berfikir tentang kesejahteraan mereka sebagaimana karyawan PNS

---

[141] Wawancara dengan Dr. H.Slamet, SE, M.Ph.d UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 12 Mei 2015

yang ada tukin misalnya. kemaren kita Rapim mengupayakan untuk ada tambahan kesejahteraan. Karna kan dengan UMK itu kan kejar-kejaran pak kita. Mengubah daftar gaji terus. Capek akhirnya. Jadi yang kita hitung mungkin *take home pay* nya jadi harus lebih dari itu, ketika PNS ada kesejahteraan tukin, kita memulai akan pikirkan untuk tahun 2016 kita rancang untuk mereka dapat tukin. Walaupun tidak sama dengan Pegawai Negeri, tetapi mereka kan ada tambahan. Sehingga gajinya walaupun tahun ini kita tidak ngejar UMK. Biasanya kita ini yang kurang dari UMK itu yang golongan rendah. Tetapi dengan UMK itu, sebetulnya kalau kita bandingkan dengan daftar gaji yang terbaru pak ternyata 2014 untuk kami di UIN ini untuk golongan 2 itu lebih tinggi yang non PNS. Daftar gajinya. Golongan 3 selisih hanya seratus ribu.[142]

Hal lain sebagai dampak dari perencaaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Nuri Firdausiyah Dosen Tarbiyah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mengatakan bahwa:

> Kalau reward, selama ini yang saya rasakan kalau reward kalau dulu waktu saya mahasiswa masih S2 itu, kalau waktu pak Imam baik itu karyawan maupun itu dosen yang suka menulis dapat reward kemudian, saya juga pernah dengar waktu jadi mahasiswa itu dosen yang sudah menyelesaikan doktoral itu dapat reward umroh. nah, selama ini, selama saya bekerja belum ada. Entah mungkin masih direncanakan atau memang sudah ditiadakan saya kurang faham. kalau punishment, kalau kita sering terlambat, dulu awal-awal saya belum tahu ya aturan tertulisnya bagaimana, dulu saya datang jam 8, ternyata masuknya setengah 8 searusnya. Iya pakek checklock nanti kalo terlambat akan ada laporannya terus gaji di kurangi dan kalau yang parah dapat surat teguran, Jadi rewardnya gak ada, punishmentnya malah yang ada.[143]

---

[142] Wawancara dengan Dra.Hj.Cholidah Kepala UPK, administrasi umum kepegawaian dan perencanaan Keuangan UIN Malang, 26 Mei 2015

[143]Wawancara dengan Nuri Firdausiyah Dosen Tarbiyah UIN Malang, 20 April 2015.

UIN Malang sudah merintis, jadi mahasiswa Doktoral akhir itu ada program PPL di luar negeri itu. Thailand, Singapura, Malaysia. Misalkan ada seminar, mahasiswa terebut menjadi narasumbernya baik mahasiswa S2 maupun S3. Sebagaimana yang disampaikan oleh Khairul bahwa:

> Jadi di UIN itu yang S-2 maupun yang S-3 itu diusahakan untuk jalan-jalan keluar negeri untuk seminar disana, studi perbandingan. Kebetulan, kitakan punya MOU banyak. Pilihan mereka itu untuk membuat makalah, untuk membuat tulisan. Jadi itu mudah sekali. Termasuk pengembangan karir untuk sekolah lanjut dosen sudah dibiayai Kampus. *Full*. Baik yang didalam negeri maupun yang diluar negeri. Tapi kita memang pertama memang kita usahakan beasiswa. Kalau beasiswa gak dapat, baru kita. Biaya dari kami. Dan kita memang mengalokasikan untuk pengembangan SDM. Bahkan aturan yang baru, yang kita atur, yang baru saja dijalankan, jadi dosen kontrak dan jabat itu, segera untuk studi lanjutnya diluar negeri.[144]

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang juga memiliki program dosen-dosen harus keluar Negeri terutama pejabat seperti kaprodi paling rendah. Program tersebut adalah Beasmart. Sebagaimana yang diungkap oleh Rosihan bahwa:

> Mungkin ada hal berbeda Antara lulusan luar negeri sama dalam negeri itu, Kalau kita tidak hanya persoalan beda atau tidaknya, jadi mahasiswa yang S-2 dan S-3 itu harus ke luar negeri. Dosen juga harus ke luar negeri. Makanya kita punya program yang namanya Beasmart. Beasmart itu untuk Kaprodi pak. Semua Kaprodi kita, kita suruh keluar negeri dan bagaimana pengembangan prodi disana. Semua kaprodi. Hampir semua bidang, kita kirim bergantian (*shortcourse*).[145]

Program pengembangan Studi para dosen disebut Bea-

---

[144] Wawancara dengan Bapak Khairul UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 29 Mei 2015

[145] Wawancara dengan Bapak Rosihan Dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 05 April 2015

smart, dalam hal ini untuk para kaprodi. Pelatihan dan lanjut studi berdampak pada pengembangan sumber daya manusia Dosen-dosen. Sehingga berpengaruh pada kualitas pembelajaran yang ada.Selain dampak pada mutu Dosen sebagai pengampu mata kuliah. Pengembangan SDM di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berdampak pada terciptanya Budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai Ulul Albab, hal ini sebagaimana dibawah ini :

> Sebagai PTAIN yang mampu memelopori banyak hal dalam pengelolaan pendidikan di lingkungan Kementerian Agama, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang selalu memiliki komitmen yang tinggi untuk menyelenggarakan kegiatan PT yang berkualitas tinggi dengan tetap berpegang teguh pada nilai-nilai Ulul Albab, nilai-nilai keindonesiaan, dan nilai-nilai kerakyatan. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang juga berkomitmen untuk menjadi PT yang mampu berperan aktif dalam kegiatan-kegiatan kecendiakawanan dan kemanusiaan dalam skala yang lebih luas melalui pelaksanaan Tri Dharma Pendidikan Tingginya. Untuk itu, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang harus.Maka Strategi pengembangan tersebut meliputi 3 komponen utama, yaitu; 1) Penataan struktur organisasi LPM di universitas, 2) Penjaminan mutu yang lebih efektif pada tingkat jurusan dan unit terkecil, dan 3) Sumber daya yang rasional, 4) Penetapan indikator kinerja, 5) Pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai Ulul Albab.[146]

Pengembangan SDM UIN Maulana Malik Ibrahim Malang selain membentuk budaya akadamik.Pengembangan SDM juga diorientasikan pada pengembangan budaya Organisasi berbasis pada Nilai-nilai Ulul Albab. Jadi dampak implementasi sistem perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di UIN maulana malik ibrahim malang adalah:

Pertama, Melalui perencanaan sumber daya manusia yang

[146] Dokumentasi LPM UIN UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

matang, efektifitas kerja dosen dan karyawan UIN lebih meningkat sesuai dengan kebutuhan lembaga. *Standard Operating Prosedure* (SOP) sebagai pedoman kerja yang telah dimiliki meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing.

kedua,UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sudah merintis mahasiswa Doktoral di akhir semester ada program PPL di luar negeri seperti Thailand, Singapura, Malaysia. Misalkan ada seminar, mahasiswa terebut menjadi narasumbernya baik mahasiswa S2 maupun S3. dalam hal ini program pengabdian bertaraf internasional.

ketiga, Adanya program Beasmart khusus pejabat sampai tingkat kaprodi, study banding atau *shortcourse* keluar negeri dengan bergantian.

Keempat, Pengembangan Sumber daya Manausia tidak hanya membentuk budaya akademik namun membentuk budaya organisasi berbasis Nilai-nilai ulul al-bab.

2. Paparan data Universitas Muhammadiyah Malang (UMM)

a. Implementasi Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) di Universitas Muhammadiyah Malang (UMM)

Berdirinya Pendidikan tinggi Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) tidak akan lepas dari faktor sumber daya manusianya. SDM merupakan komponen dalam suatu Pendidikan tinggi. Karena secanggih apapun alat yang digunakan, faktor SDM tetap dibutuhkan untuk mengoperasikannya. Sumber daya manusia merupakan sumber-sumber ekonomi yang sangat dibutuhkan bahkan menjadi asset terpenting dan juga menjadi penentu keberhasilan Pendidikan tinggi UMM.

Kualitas sumber daya manusia di UMM pada mulanya

ditentukan oleh kualitas calon-calon pekerja atau pelamar. Diawali dari rekrutmen, yang merupakan sebuah proses untuk menemukan dan menarik pelamar-pelamar yang berkemampuan untuk bekerja pada Pendidikan tinggi tersebut.

Proses ini dimulai ketika kampus mencari calon-calon pekerja baru, dari berbagai sumber dan beragam cara, dan berakhir pada saat lamaran kerja diserahkan. Artinya, secara konseptual dikatakan bahwa langkah yang segera mengikuti proses rekrutmen, yaitu seleksi, bukan lagi merupakan bagian dari rekrutmen. Jika proses rekrutmen ditempuh dengan baik, hasilnya ialah adanya sekelompok pelamar yang kemudian diseleksi guna menjamin bahwa hanya yang paling memenuhi semua persyaratanlah yang diterima sebagai pekerja dalam organisasi atau Pendidikan tinggi yang memerlukannya.

Hal ini berarti rekrutmen merupakan langkah awal yang ditempuh Pendidikan tinggi untuk mendapatkan dosen dan karyawan yang handal, maka proses ini sangat penting sehingga harus diupayakan melalui proses uji kelayakan yang ketat sehingga universitas tidak dirugikan dikemudian hari. Seorang manajer sering kali terjebak dengan sumber daya manusia itu sendiri, ini disebabkan karena dalam proses rekrutmen hanya mengacu pada aturan-aturan yang menitik beratkan pada penampilan lahirnya saja. Tanpa mempertimbangkan aspek spiritual sehingga seringkali terjadi kesalahan dalam penempatan.

Universitas Muhammadiyah Malang adalah salah satu Pendidikan tinggi terkemuka di Malang Menyiapkan mahasiswa agar menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan, dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan dan teknorogi serta seni dan budaya yang bernafaskan lslam.

Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni dan budaya yang bernafaskan islam, dan men gupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf

kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional. Untuk mencapai tujuan tersebut Universitas Muhammadiyah Malang perlu implementasi Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia, salah satu langkahnya adalah sebagaimana yang di sampaikan oleh bapak Mursalim bahwa[147]:

> Pada prinsipnya bahwa kebijakan rekrutmen itu di pimpinan. Kemudian karena tentu ini universitas, bapak faham tentu, universitas ini dibantu oleh pembantu rektor, yang salah satunya pembantu rektornya itu membidangi terkait dengan sumber daya dan sarana dan prasarana keuangan. Nah, dibawah pembantu rektor 2 itu ada dua kepala biro. Kepala biro umum yang menangani administrasi kepegawaian dan keuangan. Itu biro sendiri. Jadi ada dua biro dibawah pembantu rektor 2. Nah, biro umum ini melakukan mulai dari masuknya lamaran orang, itu sampai dengan proses penyelenggaraan seleksi.

Perencanaan sumberdaya manusia dibawah pembantu rektor II yang dalam hal ini dibantu oleh biro umum yang menangani administrasi kepegawaian dan keuangan. Dalam pelaksanaan rekrutmen UMM sudah memiliki prosedur yang jelas. Sebagaimana yang disampaikan oleh Mursalim bahwa:

> Kalau terkait dengan prosedurnya, bahwa setelah ditentukan kuota dalam bentuk kebijakan pimpinan, kuota penerimaan atau kita sebut dengan formasi, kemudian berkoordinasi dengan biro administrasi akademik, kalau itu lingkupnya dosen. Ya mengapa karena disana kita akan melihat bagaimana rasio masing-masing jurusan antara dosen dengan mahasiswa. Nah, dari sana kemudian kami membentuk tim, terutama di pelaksana teknis administrasi melibatkan semua unsur biro, kemudian staf hukum yang membantu kami di biro umum, termasuk kabag kepegawaian dengan berbagai level yang ada dibawahnya termasuk kaur-kaur yang ada dibawah pada bagian kepegawaian itu.[148]

---

[147] Wawancara dengan Dr. Mursalim Universitas Muhammadiyah Malang , 29 Mei 2015

[148] Wawancara dengan Dr. Mursalim Universitas Muhammadiyah Malang , 29 Mei 2015

Perencanaan SDM misalnya SDM dosen berdasarkan analisis kebutuhan, terutama yang berhubungan dengan rasio antara dosen dan mahasiswa masing-masing jurusan. Mursalim melanjudkan penjelasannya bahwa :

> Disinilah kemudian mengidentifikasi semua pelamar yang masuk. Nah, pada saat itu, ketika kita sudah mengetahui rasio misalnya fakultas agama Islam, tarbiyah rasionya sekian, jumlah dosennya sudah ada sekian, nah berarti ada kekurangan sekian. Jadi dalam proses penentuan kebijakan formasi, itu pimpinan tidak menentukan. Tidak menentukan, jurusan ini, fakultas ini sekian, ini gak. Jadi hanya, dia hanya menetapkan bahwa tahun anggaran ini misalnya ada formasi penerimaan dosen. Nah, dari situ kemudian kami akan berkoordinasi untuk melihat hal itu. Berapa kebutuhan real untuk masing-masing program studi. [149]

Berdasarkan pernyataan lanjutan tersebut, perencanaan SDM di UMM berbasis kebutuhan fakultas, dengan mempertimbangkan rasio dosen dan mahasiswa. Di dalam menentukan formasi sebagai salah satu perencanaan seleksi dan rekrutmen dosen atau karyawan universitas Muhammadiyah Malang sudah melakukan perencanaan-perencanaan dan keputusan-keputusan strategis yang melibatkan semua pihak yang berkesempatan. Di mulai dari pengamatan lingkungan, perumusan strategis, implementasi strategis, evaluasi dan pengendalian. Sebagaimana yang disampaikan oleh Jabal Tarik bahwa :

> Di samping pembantu rektor, di UMM ada askorbid namanya. Asisten Koordinator Bidang yang secara struktur bertanggung jawab langsung kepada rektor tetapi dia non fortofolio. Non fortofolio itu artinya dia gak punya pasukan yang melakukan eksekusi langsung terhadap berbagai persoalan. Nah salah satu diantaranya itu ada namanya askorbid, bidang perencanaan umum. Nah umum disini, perencanaan fisik, perencanaan

[149] Wawancara dengan Dr. Mursalim Universitas Muhammadiyah Malang , 29 Mei 2015

> sumber daya, kemudian juga perencanaan keuangan. jadi beliau itu melakukan analisa terhadap berbagai kemungkinan-kemungkinan apa yang harus dilakukan terkait dengan berbagai aspek tadi. Nah kemudian, sumberdaya ini juga, karena kita disini sudah terlanjur memproklamirkan diri bahwa kami ini, budaya mutu itu menjadi menonjol ya atau diutamakan. Maka ini semua, hampir semua kegiatan itu, selalu dikontrol oleh lembaga-lembaga yang menjamin mutu itu. Katakanlah kalau disini pembangunan gedung, itu ada budaya mutunya apa? Yang mengendalikan mutunya apa? Ada namanya BP2K. Badan Pengendalian Pengawasan Pembangunan Kampus. Nah, rencana mulai menghitung bangunan ini bersih berapa itu misalkan. Untuk akademik disini ada BKMA, Badan Kendali Mutu Akademik. Itu yang memememantau semua instrumen apa yang digunakan untuk menjaga kualitas proses pembelajaran.[150]

Jadi implementasi sistem perencanaan sumber daya manusia (SDM) di Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) adalah:

Pertama, UMM dalam mementukan formasi sebagai salah satu perencanaan seleksi dan rekrutmen dosen atau karyawan universitas Muhammadiyah Malang sudah melakukan perencanaan-perencanaan dan keputusan-keputusan strategis yang melibatkan semua pihak yang berkesempatan. Di mulai dari pengamatan lingkungan, perumusan strategis, implementasi strategis, evaluasi dan pengendalian. Yang secara khusus ditangani oleh Askorbid (Asisten Koordinator Bidang) yang secara struktur bertanggung jawab langsung kepada rektor UMM yang salah satu tugasnya menangani perencanaan fisik, perencanaan sumber daya manusia, kemudian juga perencanaan keuangan. perencanaan SDM dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan.

UMM dalam pelaksanaan rekrutmennya sudah memiliki

[150] Wawancara dengan Prof. Dr. Jabal Tarik Universitas Muhammadiyah Malang , 2 Juni 2015

prosedur yang jelas. Bahwa setelah ditentukan kuota dalam bentuk kebijakan pimpinan, kuota penerimaan atau disebut dengan formasi, kemudian berkoordinasi dengan biro administrasi akademik untuk melihat bagaimana rasio masing-masing jurusan antara dosen dengan mahasiswa. Kemudian membentuk tim, terutama di pelaksana teknis administrasi melibatkan semua unsur biro, kemudian staf hukum yang membantu di biro umum, termasuk kabag kepegawaian. dalam hal Perencanaan SDM di UMM berbasis kebutuhan fakultas.

b. Implementasi Sistem Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan sumber Daya manusia (SDM) di Universitas Muhammadiyah Malang (UMM)

Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan sumber Daya manusia (SDM) di Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) merupakan salah satu cara yang dilakukan untuk melihat kesesuaian atau tidaknya antara tunggal , pekerjaan, organisasi, dan lingkungan. Oleh karena itu, prosedur rekrutmen, seleksi yang cermat dan penempatan yang sesuai adalah merupakan esensi dari pengelolaan sumber daya manusia dalam Pendidikan tinggi. Jika dilakukan dengan baik, niscaya prosedur ini akan menjamin bahwa sebuah lembaga mempunyai karyawan yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Sebagaimana yang disampaikan oleh Dwi Pri Utomo Kabiro Umum bahwa:

> Kalau teknis-teknis tadi misalnya disini sudah ditetapkan misalnya kita menerima seratus orang. Iya toh, apa itu dosen atau karyawan. Nah, kemudian oleh BPSDM, apa yang harus dia lakukan? Nah coba melakukan analisa kebutuhan masing-masing unit yang ada ini, kemudian seratus ini, itu diberikan keterampilan apa? Ya sesuai dengan kebutuhan masing-masing jurusan itu. Misalnya owh di teknik itu membutuhkan Auto Card, orang yang mampu menggambar dan membuat analisa gambar, mereka mencarikan lembaga-lembaga yang memang

punya kewenangan untuk mengeluarkan sertifikasi terhadap tenaga-tenaga yang kita perlukan itu. Perpustakaan perlu pustakawan, Laboran butuh ini butuh programer, butuh teknisi, butuh tukang las, butuh ya macem-macem. Jadi seratus ini nanti akan di arahkan dispesifikasikan lagi tentu memang mempertimbangkan ijasah mereka dari SMK Listrik, nanti ini sebaiknya ini dibawa kemana, Orang ini. Dan kedepan itu diisi dengan keterampilan-keterampilan seperti apa, Untuk mendukung kerja sehari-harinya nanti.[151]

Rekrutmen merupakan usaha yang dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong. Selain itu rekrutmen merupakan usaha-usaha mengatur komposisi sumber daya manusia secara seimbang sesuai dengan tuntutan melalui penyeleksian yang dilakukan. Untuk Sistem rekrutmen yang ada di Universitas Muhammadiyah Malang bersifat tertutup karena hanya mengandalkan lamaran yang masuk serta dosen-dosen honorer yang sudah lama mengabdi.[152] Pernyataan Pembantu Rektor I Universitas Muhammadiyah juga ditegaskan oleh Rekto,bahwa :

Rekrutmen dan seleksi di UMM persis sama seperti yang disampaikan oleh wakil rektor I yang lalu yaitu berbasis kebutuhan baik itu kebutuhan prodi /fakultas maupun untuk rasio dosen-mahasiswa, tapi ada perekrutan bahwa yang direkrut itu harus mengerucut pada keahlian masing-masing, sesuai dengan kebutuhan masing-masing untuk menampung kebutuhan itu kita bentuk tim atau panitia yang bertanggungjawab kepada rektor. Panitia ini merupakan kepanjangan BPSDM dan kepegawaian inilah yang sebelumnya melakukan pengisian kebutuhan SDM yang dilakukan setiap tahun secara priodik sesuai kebutuhan.[153]

---

[151] Wawancara dengan Dwi Pri Utomo Kabiro Umum Universitas Muhammadiyah Malang , 2 Juni 2015

[152] Wawancara dengan Prof. Dr. H. Bambang Widagdo PR I Universitas Muhammadiyah Malang, 06 Juli 2015.

[153] Wawancara dengan Drs. Fauzan, M.Pd Rektor Universitas Muhammadiyah Malang, 14 Nopember 2016.

Rekrutmen pegawai dan dosen selain memperhatikan kebutuhan, juga memperhatikan rasio kebutuhan *(need ratio)* dan bersifat tertutup dalam hal ini sebagimana yang disampaikan oleh kepala BPSDM bahwa :

> BPSDM, BAU dan BAA menghitung kebutuhan jumlah dosen berdasarkan rasio dosen/mahasiswa, prediksi dan waktu pensiun dosen, predeksi keberlanjutan rodi homebese dosen, kemampuan keuangan UMM.[154]

Rekrutmen SDM di UMM berdasarkan analisis rasio kebutuhan SDM dan prediksi keberlanjutan prodi dan keuangan. Melalui rekrutmen lembaga dapat melakukan komunikasi dengan pihak-pihak tertentu untuk memperoleh sumber daya manusia yang potensial, sehingga akan banyak pencari kerja dapat mengenal dan mengetahui lembaga Pendidikan tinggi yang pada akhirnya akan memutuskan kepastian atau tidaknya dalam bekerja. Di Universitas Muhammadiyah Malang sebagaimana yang disampaikan oleh Muhammad Agus Krisno bahwa:

> Tentang rekrutmen di UMM sudah ada di pedoman standar yang sudah kita susun dalam bentuk dua item. Yang pertama itu adalah pedoman pengelolaan dosen, kemudian yang kedua adalah pengelolaan BPSDM. Kalau terkait dengan pengelolaan dosen, itu kita terlibatnya dalam penyiapan instrumen. Instrumen untuk seleksi dan proses evaluasi, terus yang terakhir kompilasi yang nanti akan diserahkan ke para pimpinan, dalam hal ini, dalam wadah paperjakat.[155]

Rekrutmen sebagaimana pernyataan tersebut mengacu pada standar yang ada standar rekrutmen yang dimaksud yaitu standar dosen dan tenaga kependidikan sistem penjaminan mutu internal bahwa "Rekrutmen dosen dan tenaga kependi-

---

[154] Wawancara dengan Prof. Dr. Jabal Tarik Universitas Muhammadiyah Malang, 2 Juni 2015

[155] Wawancara dengan Dr. Muhammad Agus Krisno Universitas Muhammadiyah Malang, 04 Juni 2015

dikan harus mengacu pada kebutuhan penyelenggaraan kurikulum, yang dalam proses rekruitmen melibatkan Fakultas, Jurusan, dan Program Studi."[156]

Jadi rekrutmen berbasis pada penyelenggaraan kurikulum. Sedangkan Preses seleksi rekrutmen di Universitas Muhammadiyah Malang menyesuaikan pada tahapan dan kebijakan UMM itu sendiri sehingga proses seleksi tidak hanya mengutamakan pada kemampuan kompetensinya berupa tes tulis dan tes mengajar, namun yang diperhatikan pula aspek kepribadian dan kompetensi tambahan seperti keahlian IT dan Materi al-Islam tentang ke Muhammadiyahan. Sebagaimana dituturkan pula oleh Irfan Susanto Dosen UMM bahwa :

> Kalau di UMM tesnya di serahkan pada bidang keahliannya. Tes bahasa inggris diserahkan ke lembaga bahasa. Tes microteaching-nya, yang ngetes dari temen-temen FKIP, tes al-Islamnya dari koordinator Asisten Rektor al-Islam dan kemuhammadiyahan. Kalau tesnya pertama ya tes tulis, kemudian yang kedua tes baca tulis al qur'an sama hafalan, hafalan juz Amma, kemudian tes kepribadian, tes psikologi itu, dipandu orang-orang psikologi, kemudian tes wawancara tentang kepribadian sama istilahnya apa itu pak ya orang menghadirkan pakarnya, semacam psikolog gitu. terus tes TPA (tes potensi akademik), kemudian tes potensi bidang. Misalkan di admin, waktu itu tesnya dibuat suruh ya mengoperasikan Ms. Word, Ms. Excel, kemudian bagaimana caranya membuat laporan berupa diagram dan sebagainya itu.[157]

Irji'I dosen UMM menambahkan bahwa:

> Salah satu yang dilakukan untuk calon Dosen adalah Terus setelah Tes mengajar jadi ia juga dibelaki dengan pelatihan metodologi pembelajaran lalu diberi kesempatan untuk mempersiapkan laporan beban kerja dosen sehingga yang memenuhi syarat untuk sertifikasi, disertifikasikan. Mereka banyak yang sudah terserti-

---

[156]Standar Dosen Dan Tenaga Kependidikan Sistem Penjaminan Mutu Internal UMM

[157]Wawancara dengan Irfan Susanto, Dosen UMM, 12 Mei 2015

> fikasikan sudah sekitar 60 dosen tersertifikasi. Syarat yuridis formal dosen beneran mereka walaupun belum punya tunjangan. Yang penting sudah ada surat pengakuan. Dosen beneran gitu. Dimanapun dia mau jadi dosen, diakui karna udah tersertifikasi.[158]

Selain itu banyak peluang untuk pelamar yang diberikan oleh UMM sehingga rekrutmen dan seleksi bagi pelamar tidak harus mengabdi terlebih dahulu akan tetapi tidak diumum ke publik karna setiap saat lamaran pasti ada dan memaksimalkan yang ada terlebih dahulu. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bambang Widagdo bahwa:

> Tidak harus mengabdi dulu, boleh membuat, mengajukan lamaran. Yang bagus itu, biasanya kita panggil, kita ikutkan tes. Dan itu, seperti sekarang ini sangat menggemarkan, ada lamaran masuk. Doktor siapa itu, ada itu kan saya konfirmasi, saya tidak gegabah untuk menempatkan dia, untuk dipanggil untuk dipressure, kalau enggak, saya harus konfirmasi dengan kaprodinya. Apakah di umumkan secara terbuka?. Kalau yang kemaren yang keperawatan dan kesehatan yang dokter itu terbuka, karna kalau yang lain kita tidak umumkan, bahwa kita melakukan rekrutmen. Tapi setiap hari kita ada lamaran, contohnya seperti ini. Dan semua lamaran ini direkap di PAU, nanti kalau suatu saat dibutuhkan. Akan kita panggil. Kita tidak terbuka saja sudah puluhan ribuan pak.[159]

Rekrutmen yang ada di Universitas Muhammadiyah Malang dilakukan secara terbuka dan tertutup, secara terbuka karena pertimbangan tertentu. Pernyatan di atas juga di pertegas oleh pernyataan rektor Universitas Muhammadiyah Malang bahwa :

> Rekrutmen memang tidak dilakukan secara terbuka kecuali pada

[158]Wawancara dengan Drs. Irji'I dosen Universitas Muhammadiyah Malang , 04 Juni 2015

[159] Wawancara dengan Prof. Dr. H. Bambang Widagdo pembantu rektor I Universitas Muhammadiyah Malang , 04 Juni 2015

prodi tertentu seperti Farmasi dilakukan secara terbuka, jadi memang kami mengutamakan dosen-dosen secara terbuka.jadi memang kami mengutamakan dosen-dosen yang telah dikontrak sebelumnya karena dengan demikian kita tahu tentang kadar komitmen yang dimiliki oleh dosen tersebut. baik komitmen pengembangan keahliannya dan komitmen ideologi mohammadiyah dan komitmen institusi, tanggungjawab kelembagaan ini sangat efektif. Jadi kalau sudah menjadi dosen dia harus mempunyai KTA Muhammadiyah dan diharapkan kegiatannya juga mengikuti.tapi sekali lagi kalau itu terpaksa tidak ada pilihan lagi kalau itu terpaksa dan memang tidak ada piliha lain, dosen yang bukana muhammadiyah bahkan non muslim bisa jadi dosen di UMM tapi bukan sebagai dosen tetap sebagai DLB.[160]

Rekrutmen dilakukan secara tertutup kecuali pada prodi tertentu. UMM mengutamakan dosen-dosen yang telah dikontrak sebelumnya dengan pertimbangan pihak lembaga sudah tahu tentang kadar komitmen yang dimiliki oleh dosen tersebut, baik komitmen pengembangan keahlian, komitmen ideologi mohammadiyah dan komitmen institusi. Kegiatan rekrutmen diharapkan pelamar yang berkualitas tinggi akan mengetahui adanya kesempatan kerja. Selain itu perlu juga diusahakan adanya kesan dan image yang positif mengenai lembaga Pendidikan tinggi dengan memberikan informasi yang cukup mengenai pekerja. Muhammad Agus Kresno menyampaikan dalam wawancaranya, bahwa :

Kebutuhan rekrutmen disesuaikan dengan keburuhan prodi atau jurusan pak. Standar minimal dalam aturannya 6 dosen tetap dari masing-masing prodi. Kebutuhan dan perencanaan SDM berdasarkan pada analisa jabatan yang disusun oleh Kasubag Umum.[161]

[160] Wawancara dengan Drs. Fauzan, M.Pd Rektor Universitas Muhammadiyah Malang, 14 Nopember 2016.

[161] Wawancara dengan Dr. Muhammad Agus Kresno Universitas Muhammadiyah Malang , 05 Juni 2015

Penempatan merupakan langkah yang diambil segera setelah terlaksananya fungsi rekrutmen. Penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia atau tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan Pendidikan tinggi, diterima atau tidaknya pelamar yang yang telah lulus rekrutmen, tepat atau tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu, sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan. Jika fungsi ini tidak dilaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan lembaga.

Irfan Susanto Dosen Universitas Muhammadiyah Malang menegaskan kembali terkait penempatan setelah hasil seleksi dan rekrutmen baik dosen maupun karyawan bahwa:

> Penempatan yang menentukan universitas dengan hasil rapat senat. Berkenaan dengan kinerja universitas memfasilitasi dengan pengayaan SDM yang berhubungan dengan kinerja kita, evaluasi kinerja kemudian dikasih motivasi lagi, apa-apa yang masih kurang dalam pribadi kita untuk memaksimalkan waktu kerja itu dengan hasil kerja yang optimal. Kegiatan itu dikalsanakan oleh Universitas bekerjasama dengan dikti dan diktis. Selain itu juga ada pelatihan khusus tentang jabatan dan tugas dimana ia ditempatkan terus juga ada pelatihan pengembangan bahasa inggris untuk dosen dan karyawan.[162]

Seleksi mandiri di UMM dengan tes wawancara, dan tes pedagogik untuk dosen. Kalau untuk karyawan dilakukan tes tulis, wawancara, sama tes mengaji dan pemahaman al-Islam tentang kemuhammadiyahan. Semua aturan dan teknis rekrutmennya sudah diatur dalam buku pedoman Universitas Muhammadiyah Malang dalam rekrutmen baik dosen atau karyawan.

---

[162] Wawancara dengan Irfan Susanto Dosen Universitas Muhammadiyah Malang , 05 Juni 2015

Seleksi dan Penempatan sumber Daya manusia (SDM) di Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) merupakan salah satu cara yang dilakukan untuk melihat kesesuaian atau tidaknya antara tunggal , pekerjaan, lembaga, dan lingkungan. Oleh karena itu, prosedur rekrutmen, seleksi yang cermat dan penempatan yang sesuai adalah merupakan esensi dari pengelolaan sumber daya manusia dalam Pendidikan tinggi. Jika dilakukan dengan baik, niscaya prosedur ini akan menjamin bahwa sebuah lembaga mempunyai karyawan yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Sebagaimana yang disampaikan oleh Dwi Pri Utomo Kabiro Umum bahwa:

> Kalau teknis-teknis tadi misalnya disini sudah ditetapkan misalnya kita menerima seratus orang. Iya toh, apa itu dosen atau karyawan. Nah, kemudian oleh BPSDM, apa yang harus dia lakukan? Nah coba melakukan analisa kebutuhan masing-masing unit yang ada ini, kemudian seratus ini, itu diberikan keterampilan apa? Ya sesuai dengan kebutuhan masing-masing jurusan itu. Misalnya owh di teknik itu membutuhkan Auto Card, orang yang mampu menggambar dan membuat analisa gambar, mereka mencarikan lembaga-lembaga yang memang punya kewenangan untuk mengeluarkan sertifikasi terhadap tenaga-tenaga yang kita perlukan itu. Perpustakaan perlu pustakawan, Laboran butuh ini butuh programer, butuh teknisi, butuh tukang las, butuh ya macam-macam. Jadi seratus ini nanti akan di arahkan dispesifikasikan lagi tentu memang mempertimbangkan ijasah mereka dari SMK Listrik, nanti ini sebaiknya ini dibawa kemana orang ini?, kedepan itu diisi dengan keterampilan-keterampilan seperti apa, untuk mendukung kerja sehari-harinya nanti. [163]

Berdasarkan data tersebut penempatan dosen dan karyawan berdasarkan permintaan masing-masing unit kerja. Jadi

---

[163] Wawancara dengan Dwi Pri Utomo Kabiro Umum Universitas Muhammadiyah Malang, 06 Juli 2015

implementasi sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan sumber daya manusia (SDM) di Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) adalah:

Pertama, Rekrutmen di UMM sudah ada di pedoman standar. Yang pertama adalah pedoman pengelolaan dosen, kedua adalah pengelolaan BPSDM. Pengelolaan dosen berkaitan dengan penyiapan instrumen. Instrumen untuk seleksi dan proses evaluasi, terus yang terakhir kompilasi yang nanti akan diserahkan ke para pimpinan dalam wadah paperjakat. Rekrutmen mengacu pada Standar Dosen Dan Tenaga Kependidikan Sistem Penjaminan Mutu Internal.

Kedua, Rekrutmen dosen mengacu pada kebutuhan penyelenggaraan kurikulum. Ketiga, Rekrutmen dosen dan tenaga Kepegawaian bersifat tertutup karena memanfaatkan sumber internal.

Keempat, Rekrutmen SDM di UMM berdasarkan analisis rasio kebutuhan SDM dan prediksi keberlanjutan prodi dan keuangan. Kelima, Seleksi berbasis pada kompetensi akademik dan non akademik, keenam, seleksi dilaksanakan secara mandiri dan ketujuh, Setiap dosen atau tenaga kependidikan yang telah diterima berdasarkan hasil seleksi akan ditempatkan sesuai dengan kebutuhan dan permintaan masing-masing unit kerja yang mengusulkan dengan memperhatikan spesifikasi kompetensi dan keahlian dosen dan tenaga kependidikan tersebut.

c. Implementasi Sistem Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Universitas Muhammadiyah Malang (UMM)

Pelatihan di UMM diartikan sebagai suatu proses dimana dosen-dosen mencapai kemampuannya untuk membantu mencapai tujuan dan visi misi UMM itu sendiri. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan UMM, pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan

dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Terkadang ada batasan yang ditarik antara pelatihan dengan pengembangan, dengan pengembangan yang bersifat lebih luas dalam cakupan serta memfokuskan pada tunggal untuk mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bambang Widagdo selaku PR I Universitas Muhammadiyah Malang, bahwa:

> Diberi kesempatan bagi dosen atau karyawan yang mempunyai kemauan dan juga loyalitas yang bagus, itu mereka diberi kesempatan belajar di D3 administrasi. Dan itu secara gratis belajar disitu. Dan itu setara, setingkat dengan D3. Nah, kemudian mereka yang punya keterampilan yang bagus, punya kemampuan yang lebih, itu bahkan dikirim ke luar negeri juga itu karyawan. Iya baik mengikuti *shortcourse*-nya ataupun mengambil sekalian baik itu S-1 baik itu mereka yang belum S-1 atau S-2 bagi mereka yang sudah S-2. Seperti sekarang ini ada tenaga di Infokom itu, nah sekarang sedang belajar di Amerika, karyawan. Ngambil S-2 disana, setelah dia berkompetisi beasiswa dan dia dapat diizinkan untuk kuliah disana. Kemudian, tenaga-tenaga kepustakaan misalnya, yang mau melanjutkan dari D-2 ke S-1, dari S-1 ke S-2, kita akan berikan kesempatan kepada mereka.[164]

Pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, dan dengan demikian meningkatkan kinerja dosen atau karyawan. Pelatihan biasanya dilakukan dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, diberikan dalam waktu yang relatif pendek, untuk membekali seseorang dengan keterampilan kerja. Sebagaimana komentar Irfan Susanto bahwa:

> kalau pelatihan-pelatihan itu misalkan tergantung bagi dosen yang memiliki keinginan atau gak, kalau gak ya mungkin di-

---

[164] Wawancara dengan Prof. Dr. H. Bambang Widagdo PR I Universitas Muhammadiyah Malang , 06 Juli 2015.

limpahkan ke yang lain. Misalahnya acara pelatihan ke luar baik itu dari pusat atau langsung dari lembaga lain. Yang jelas pimpinan menfasilitasi untuk pengembangan dosen baik di luar atau pun di dalam. Siapa pun yang berangkata atau mengikuti pelatihan di luar misalnya setelah datang itu kemudian disediakan forum untuk bisa share dari hasil pelatihan itu. Pernah kemarin ada tim jakarta yang pernah kesini untuk memonitoring sejauh mana kondisi didaerah sini, sekaligus kita mengajukan masalah langsung diadakan pelatihan.[165]

Dalam kesempatan ini Jabal Tarik Ibrahim menambahkan dalam wawancara adalah:

> Kalau pelatihan jadi setelah lulus ditempatkan difakultas ini misalkan, kemudian diikutkan pelatihan yang sifatnya terpusat di universitas yang menangani BPSDM. Setiap ada dosen yang masuk hampir setiap tahun, itu mesti dilakukan training. ya pertama kali BPSDM berdiri itu sudah melakukan training-training untuk dosen yang baru masuk. Salah satunya saya juga yang ditraining. Untuk menyiapkan dosen dan untuk menyatukan visi kita sebagai dosen UMM. Jadi ada pedagogik, sama profesional dengan Kepribadian. Pedagogik, kepribadian dan profesional dan sosial. Jadi kan masuk semua itu, sosial itu cara seramukannya terus pedagogik cara ngajarnyaitu kita ajari praktek disini *micro teaching*. jadi kita praktek microteaching, sama penguasaan materinya.[166]

Senada dengan pernytaan Jabal Tarik Ibrahim, Rektor UMM menambahkan dalam pengembangan SDM pra Dosen sebagaimana dibawah ini :

> Untuk pelatihan dan pengembangan SDM dari program yang mendukung keterampilan sebagai Dosen seperti micro teaching dan peneliti, pelatihan, pengembangan profesi seperti pelatihan penelitian, penulisan Jurnal Ilmiah atau pelatihan yang sifatnya

[165] Wawancara dengan Irfan Susanto Universitas Muhammadiyah Malang , 06 Juli 2015

[166] Wawancara dengan Prof. Dr. Jabal Tarik Ibrahim Universitas Muhammadiyah Malang 07 Juli 2015

membuka pembekalan ideologi Al-Islam dan kemuhammadiyahan secara inten seminggu sekali dimasjid dan sewaktu-waktu tertentu pengajian bulanan dengan mendatangkan narasumber termasuk dari luar UMM, termasuk juga mengaji Al-Qur'an secara benar dengan Tajwid dengan makhrajnya.[167]

Pelatihan difasilitasi oleh BPSDM, pelatihan-pelatihan tersebut terfokus pada pengembangan akademik, dalam hal ini untuk mondorong terciptanya SDM yang kompatebel. dengan demikian program pelatihan yang diselenggarakan BPSDM memiliki berbagai atau desain, hal ini sebagaimana dokumen dibawah ini :

Badan pengembangan sumberdaya manusia universitas muhammadiyah malang memiliki berbagai rancangan program pelatihan yang berbasis pada kegiatan di dalam ruangan *(in-house management training)* maupun petualangan alam terbuka *(outbond management training).* semua dikemas menjadi suatu paket program menarik. paket program training yang kami tawarkan, seluruhnya menggunakan pembelajaran "*experiential learning*" yang melibatkan secara langsung unsur-unsur fisik, emosi, dan intelektual untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan. Melalui menyatunya rasa kebersamaan, tumbuhnya keyakinan untuk bertindak, saling percaya yang diikuti dengan sikap proaktif dan asertif.[168]

Program pelatihan yang diselenggrakan oleh BPSDM memiliki dua desain yaitu program pelatihan yang berbasis pada kegiatan di dalam ruangan *(in-house management training)* maupun petualangan alam terbuka *(outbond management training).* Pelatihan pengembangan sumber daya itu di BPSDM di perjelas oleh Bambang Widagdo bahwa:

Di BPSDM misalnya saya dan kepala-kepala biro yang ada, itu

[167] Wawancara dengan Drs. Fauzan, M.Pd Rektor Universitas Muhammadiyah Malang, 14 Nopember 2016.

[168] Dokumen BPSDM-UMM Div.Training SDM

mesti sekali seminggu itu pertemuan berkala untuk mengidentifikasi seluruh masalah yang ada disetiap biro. Jadi tidak hanya di kemahasiswaan, ada persoalan disana, nah biasanya kita atasi bersama-sama misalnya, tindak lanjut untuk penyelesaian kasus yang ada disana. Juga disini, misalnya ada apa disini, nanti kita akan dibicarakan di biro, kemudian kalau itu sudah terkait dengan pengembangan-pengembangan dan harus di eksekusi oleh bagian-bagian lain, ya kita undang. Pejabat kita undang didalam pertemuan biro-biro itu.[169]

Pembantu rektor I menabahkan bahwa dalam pelatihan itu tidak hanya pesoalan kemampuan kompetensinya, di UMM juga di latih dalam kemampuan keagamaan sepert hasil wawancara dengan Bambang Widagdo adalah:

Ada program rutin yang terjadwal. Jadi setiap malam jum'at kita dikumpulkan untuk pengajian bersama ada yang ngisi dari bidang keilmuan juga ada. Yang dari agama juga ada. Kepemimpinan juga ada, manajemen juga ada. Biasanya diantarkan pak Malik dulu, terus pak Malik berhalangan itu ya, pembantu rektor itu yang mengantarkan, disatu itu kita juga membangun komitmen solidaritas, loyalitas terkait dengan profesionalisme dosen itu dalam pengembanga UMM. [170]

Pelatihan dasar dosen itu harus di latih atau diberi pemahaman terkait desain pembelajaran karna hal itu adalah bekal dalam menajalakan tugas pokok sebagai dosen di Universitas Muhammadiyah Malang. Irji'I Dosen Universitas Muhammadiyah Malang menyatakan:

Kita dilatih cara membuat outline, RPP, jurnal dan lain sebagainya dengan waktu satu minggu. Materinya ya seperti perencanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, terus pengembangan bahan ajar, Strategi pembelajaran terus media, media pembela-

---

[169] Wawancara dengan Prof. Dr. H. Bambang Widagdo PR I Universitas Muhammadiyah Malang 07 Juli 2015

[170] Wawancara dengan Prof. Dr. H. Bambang Widagdo PR I Universitas Muhammadiyah Malang 07 Juli 2015

jaran itu yang kita kenalkan kemarin e-learning pake , kita pakai online learning ya online learning, kemarin yang terbaru itu, terus project test learnng, sama *research test learning.* Karena dosen itu kan sangat penting untuk kebutuhan itu. *Research test learning, project test learning*. itu materi-materinya yang kita ajarkan. [171]

Selain pelatihan pengembangan SDM di UMM, pengembangan SDM juga dilakukan, pengembangan tersebut berupa pengembangan karir, hal ini sebagaimana dokumen dibawah ini:

> Pengembangan Karir Dosen Pertama, Ada kesempatan untuk melakukan pengembangan diri baik melalui pendidikan formal maupun tidak formal.kedua,Pengembangan dosen meliputi pengembangan profesi dan karir, ketiga, Pengembangan kompetensi dan profesi dosen meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi profesi, kompetensi kepribadian, dan kompetensi social, keempat, Pengembangan karir dosen dilakukan melalui: tugas belajar, pelatihan, seminar, dan berbagai kegiatan akademik lain, kenaikan pangkat, serta promosi jabatan. dan kelima Peningkatan karir dosen dilakukan dalam bentuk fasilitas bea-siswa.[172]

Sebagaimana pernyataan di atas bahwa pengembangan SDM di UMM dilakukan melalui pengembangan profesi dan karir. untuk pengembangan karir SDM UMM dalam hal ini dosen dengan pengembangan karir berjenjang. Riset terakhir menunjukkan bahwa karir melalui suatu rangkaian tahap yang relatif dapat diperediksi, dimulai dari ekplorasi dan investigasi awal terhadap kesempatan karir dan diakhiri dengan pensiun.[173] Adapun tahapannya sebagai berikut :

1. Karir awal

   Di awal memasuki suatu organisasi, sebagai dosen muda

---

[171] Wawancara dengan Irji'I Dosen Universitas Muhammadiyah Malang , 07 Juli 2015

[172] Dokumen BPSDM-UMM

[173] Dokumen BPSDM-UMM

mencoba untuk mendapatkan gambaran realistis mengenai organisasi tersebut dan mencari pilihan yang sesuai dengan keahlian dan minatnya Jalur pembinaan (*on the job trining*) :

a. Training Proses Belajar Mengajar (PBM)
b. Magang pada dosen senior
c. Evaluasi PBM oleh penyelia.

2. Karir pertengahan

Setelah menyelesaikan karir awal, dosen muda selanjutnya bergerak menuju kedalam suatu periode stabilitas, menjadi semakin kelihatan, menerima tingkat tanggungjawab yang lebih tinggi dan menerapkan suatu rencana karir yang lebih berjangka panjang. Kemampanan dan promosi seringkali menadai tahap ini. Agar proses ini berjalan lancar diperlukan pembinaan. Jalur Pembinaan (*off the job training*) :

a. Melatih dan mengembangkan dosen yang lebih muda
b. Memantapkan dan meningkatkan kompetensi dosen melalui; Seminar, kursus, training, worshop dll.
c. Memberi penugasan dengan tanggung jawab yang lebih besar melalui jalur struktural
d. Pengembangan secara mandiri (menjadei *expert*) melalui jalur keilmuan
e. Menjadi konsultan di di bidang keahlian yang dipilih.

3. Karir akhir

Pada akhirnya dosen senior mulai melepaskan diri dari kerja dan bersiap-siap untuk pensiun. Agar proses perjalanan karir akhir bermanfaat maka perlu dilakukan pembinaan, Jalur pembinaan :

a. Memberi peran sebagai staf ahli
b. Pengkaderan
c. Membina dosen yang senior
d. Transformasi keilmuan pada masyarakat dan pemerintah
e. Rencana pendukung:
f. Pentingnya penilaian kinerja, motivasi peningkatan prestasi

akademis dan sistem pemantauan karir

g. Research
h. Kaderisasi.

Jadi implementasi sistem pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) adalah: Pertama, pelatihan difokuskan pada peningkatan kompetensi, kedua, Terpusat di BPSDM-UMM dengan kurikulum pelatihan berbasis kompetensi, ketiga, pelatihan berupa program pelatihan yang berbasis pada kegiatan di dalam ruangan *(in-house management training)* maupun petualangan alam terbuka *(outbond management training).*keempat, Pengembangan SDM di UMM dilakukan melalui pengembangan profesi dan karir, kelima, pengembangan karir dengan berjenjang (karir awal, tengah dan akhir).

d. Dampak Implementasi Sistem Perencanaan, Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Universitas Muhammadyah Malang (UMM)

Perencaaan Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Universitas Muhammadiyah Malang dapat memberikan dampak dan beberapa manfaat baik bagi lembaga maupun dosen dan karyawan. Dampak atau manfaat tersebut antara lain sebagaimana yang disampaikan oleh Bambang Widagdo PR I bahwa:

> Berbicara SDM, di UMM sudah melakukan penataan Mulai dari rekrutmen dan seleksi secara ketat yang dilanjudkan dengan orientasi. Orientasi tersebut sebagai prajabatan. Pada prajabatan kenalkan budaya akademik, budaya organisasi UMM dan hal-hal lain itu yang berkaitan dengan prospek karir sebagai dosen yang profesional. Nah, setelah prajabatan itu, UMM mengadakan kegiatan pekerti. Jadi pekerti itu diajari bagaimana caranya membuat rancangan proses pembelajaran dan metodologinya. Jadi berbicara Pendidikan tinggi, maka harus faham bahwa core

> bisnisnya adalah lulusan. Lulusan yang seperti apa ? ya lulusan yang memilliki daya saing. Dan untuk berdaya sain itu, ada beberapa hal yang harus diperhatikan. Pertama, konten pesan untuk meningkatkan kompetensi bidang ilmu yang dipilih oleh mahasiswa. [174]

Peningkatan kompetensi berkaitan dengan bidang ilmu yang dilihat oleh masing-masing mahasiswa. Hal itu berkaitan dengan isi pesan yang akan disampaikan dari masing-masing pemilih. Metodologi pembelajaran sebagaimana yang di sampaikan oleh Dr. Mursalim bahwa:

> Konten pesannya bagus, kalau metode pembelajaran dan penyampaiannya itu tidak efektif, maka akan juga terjadi penurunan proses pembelajaran itu. Itu yang kedua. Jadi yang pertama konten pesan atau isi pesan yang akan disampaikan berkaitan dengan kompetensi keilmuan, yang kedua berkaitan dengan metodologi. [175]

Infrastruktur pembelajaran di UMM haruslah kuat, mulai dari yang kelihatan maupun yang tidak kelihatan. Infrastruktur yang kelihatan misalnya sumber pembelajaran, perpustakaan, pengadaan Lab., pengadaan praktikum, dan suasana kampus yang nyaman dan bersih. Yang tidak kelihatan misalnya, budaya akademik, kebebasan akademik. Jadi infrastruktur itu ada dua hal, yang fisik dan non fisik. Yang kelihatan dan yang tidak kelihatan. Semacam itu harus selalu di adakan perbaikan dan selalu mengupgrade supaya mengikuti perkembangan keilmuan itu sendiri. Pembantu rektor I Universitas Muhammadiyah Malang menambahkan bahwa:

> Kita perkenalkan namanya UMM dengan ciri khususnya. Nah setiap mahasiswa, setiap lulusan harus memahami Al-Islam dan

---

[174] Wawancara dengan Prof. Dr. H. Bambang Widagdo PR I Universitas Muhammadiyah Malang , 14 Agustus 2015

[175] Wawancara dengan Dr. Mursalim Universitas Muhammadiyah Malang , 14 Agustus 2015

Kemuhammadiyahan. Karena ideologi UMM sebagaimana mengembangkan iptek berdasarkan nilai-nilai keislaman. Dan yang terakhir perlu proses evaluasi.[176]

Evaluasi pembelajaran itu harus dilakukan, baik evaluasi yang dilakukan oleh masing-masing dosen terhadap mahasiswanya dalam bentuk nilai akhir semester maupun penilaian atau evaluasi dosen yang melakukan proses pembelajaran. Seperti halnya hasil wawancara kepada Dwi Pri utomo bahwa:

> Evaluasi itu ada evaluasi untuk mahasiswa, ada evaluasi untuk dosen. Evaluasi untuk dosen itu, tugasnya dilimpahkan di BKMA (Badan Kelembagaan Mutu Akademik) dan itu meliputi dari kehadiran, meliputi konten pesan, bahkan meliputi tanggung jawab kedisiplinan serta yang lebih penting dosen itu harus bisa memberikan inspirasi kepada mahasiswa, jadi inspirasi itu penting. Menjadi dosen itu tidak mudah. Maka harus dilakukan treatment-treatment itu. Dan kalau semuanya itu berjalan baik, insya Allah lulusan kita memiliki daya saing. Dan beberapa langkah yang lain. Dan itu sudah berlaku.[177]

Bambang Widagdo menegaskan kembali tentang dampak dari rekrutmen, seleksi dan penempatan yang baik sehingga setiap lini jabatan akan terjadi leadership kepemimpinan yang baik dan mengakomudir semua kalangan dengan meminimalisir konflik sebagaimana tuturnya bahwa:

> Sudah berlaku lama disini. Dan yang terakhir menurut saya adalah *leadership*. *Leardership* itu tidak hanya ditingkat rektorat, tapi disemua lini. Di unit prodi, unit fakultas, unit universitas harus memiliki pengetahuan dan apa yang disebut aspek manageri-al. Atau *leadership* harus rata. Jadi yang namanya leadership itu tidak hanya ditingkat rektorat, tapi semua lini itu, domical management, lower management bahkan kita selalu menekankan

[176] Wawancara dengan Prof. Dr. H. Bambang Widagdo PR I Universitas Muhammadiyah Malang , 14 Agustus 2015

[177] Wawancara dengan Wawancara dengan Dwi Pri utomo Universitas Muhammadiyah Malang , 14 Agustus 2015

> bagaimana kepemimpinan itu. Misalkan menjadi sesuatu yang diunggulkan dalam proses kepemimpinan. Karena yang berinteraksi langsung dengan mahasiswa kan dari kita. Maka dari itu kita memakai istilah SADAK itu, internalisasi administrasi desentralisasi akademik. Jadi itu, ini kata kunci yang sudah terbukti sukses, karena semua pembayaran, semua rekrutmen kami panutannya ditingkat rektorat. Dan kita swasta, swasta itu yang harus dijaga adalah konflik. Nah, tentang keunggulan masing-masing unit, yang tau unit itu sendiri. Makanya disebut desentralisasi akademik. Untuk pengembangan kearah mana itu ada jurusan yang paling tahu atau unit yang paling tahu. Apalagi kita antar fakultas itu SPPnya kan ndak sama. Tapi dosennya tetap bisa ngajar antar fakultas. Jadi misalnya di teknik industri menawarkan manajemen pemasaran, mahasiswa teknik industri boleh untuk di fakultas ekonomi.[178]

Jadi dampak implementasi sistem perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di Universitas Muhammadyah Malang (UMM) adalah: pertama, UMM sudah melakukan penataan Mulai dari rekrutmen dan seleksi secara ketat yang dilanjudkan dengan orientasi. Orientasi tersebut sebagai prajabatan mengenalkan budaya akademik, budaya organisasi UMM dan hal-hal lain itu yang berkaitan dengan prospek karir sebagai dosen yang profesional dan diberiakn pemahaman bahwa *core* bisnisnya adalah lulusan.

Kedua, Peningkatan kompetensi berkaitan dengan bidang ilmu dosen dengan konten pesan yang bagus dan metode pembelajaran. Jika penyampaiannya itu tidak efektif, maka akan juga terjadi penurunan proses pembelajaran.

ketiga, Pengenalan UMM dengan ciri khususnya, sehingga setiap mahasiswa, setiap lulusan harus memahami Al-Islam dan Kemuhammadiyahan. Karena ideologi UMM sebagaimana mengembangkan iptek berdasarkan nilai-nilai keislaman.

---

[178] Wawancara dengan Prof. Dr. H. Bambang Widagdo PR I Universitas Muhammadiyah Malang , 14 Agustus 2015

kempat, Evaluasi untuk mahasiswa dan evaluasi untuk dosen. Evaluasi untuk dosen itu, tugasnya dilimpahkan di BKMA (Badan Kelembagaan Mutu Akademik) dan hal tersebut meliputi dari kehadiran, meliputi konten pesan, bahkan meliputi tanggung jawab kedisiplinan serta yang lebih penting dosen itu harus bisa memberikan inspirasi kepada mahasiswa.

C. Temuan Penelitian

Pada bagian ini diuraikan mengenai temuan penelitian yang terdiri dari temuan penelitian kasus tunggal dan temuan penelitian lintas kasus. Dari temuan penelitian kasus tunggal diformulasikan menjadi temuan substanstif. Temuan penelitian muncul dari kajian mengenai satu konteks tertentu dari Kasus I di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Kasus II Universitas Muhammadiyah Malang.

Sedangkan dari temuan lintas kasus diformulasi menjadi temuan formal, yaitu temuan yang dikembangkan dari temuan substanstif yang dihasilkan dari berbagai situasi dan latar yang berbeda dari UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang, temuan formal bersifat konseptual dan general serta mempunyai aplikasi yang umum.

1. Temuan Sumber Daya Perguruan Tinggi

a. Temuan Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

1) Implementasi sistem perencanaan sumber daya manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang meliputi:

a) Perenacanaan SDM mengacu pada visi Universitas

b) Perencanaan SDM melalui proses analisis, identifikasi kebutuhan dan kompetensi tenaga

pendidik

c) Perenacanaan SDM dengan internal berbasis kompetensi dan dedikasi
d) Pola perencanaan SDM berbasis kebutuhan fakultas dengan mengacu pada pemetaan kebutuhan.

2) **Implementasi sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan sumber daya manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang** meliputi:
   a) Rekrutmen Sumber Daya Manusia

      Pertama, Rekrutmen SDM didasarkan pada analisis jabatan dan beban kerja diseleluruh unit-unit dan kedua, Rekrutmen SDM didasarkan atas Rasio kebutuhan (*need ratio*).Ketiga, Sistem Rekrutmen bersifat terbuka.

   b) Seleksi Sumber Daya Manusia

      Seleksi SDM terpusat dan Seleksi mandiri, kedua, Seleksi berbasis pada kompetensi akademik dan non akademik

   c) Penempatan Sumber Daya Manusia

      Pertama, Penempatan otoritas senat berhubungan dengan kinerja universitas dengan memfasilitasi pengayaan SDM yang berhubungan dengan kinerja, evaluasi kinerja, dan pemberian motivasi, kedua, Penempatan SDM berdasarkan hasil rekrutmen sesuai formasi dengan keputusan rektor serta diberlakukan masa percobaan.

3) **Implementasi sistem pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang meliputi:**
   a) Pelatihan Sumber Daya Manusia

Pertama, Terpusat di lembaga penjaminan mutu (LPM) dengan kurikulum pelatihan berbasis kompetensi, kedua, pelatihan SDM dengan desain *muliti level training* (level,1,2 dan 3).

b) Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembanga Sumber Daya Manusia terfokus pada pengembangan studi dan pengembangan karir.

4) **Dampak implementasi sistem perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di UIN maulana malik ibrahim malang meliputi:**

a) Efektifitas kerja dosen dan karyawan UIN lebih meningkat sesuai dengan kebutuhan lembaga dan *Standard Operating Prosedure* (SOP)
b) Peningkatan Program pengabdian bertaraf internasional.
c) Peningkatan Program Beasmart khusus pejabat sampai tingkat kaprodi study banding atau *shortcourse* keluar negeri dengan bergantian.
d) Peningkatan Budaya Organisasasi berbasis nilai-nilai Ulul Albab.

Hasil penyajian data yang telah dianalisis di atas, maka untuk mempermudah temuan penelitian Kasus Tunggal Di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang sebagaimana di bawah ini :

Tabel 3.1
Temuan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

No	Fokus	Temuan Penelitian
1.	Implementasi sistem perencanaan sumber daya manusia (SDM)	a. Perencanaan SDM mengacu pada visi universitas b. Perencanaan SDM melalui proses analisis, identifikasi kebutuhan dan kompetensi tenaga pendidik c. Perenacanaan SDM dengan internal berbasis kompetensi dan dedikasi d. Pola perencanaan SDM berbasis kebutuhan fakultas dengan mengacu pada pemetaan kebutuhan
2.	Implementasi Sistem Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Sumber Daya Manusia (SDM)	a. Rekrutmen SDM didasarkan pada analisis jabatan dan beban kerja diseleluruh unit-unit b. Rekrutmen SDM didasarkan atas Rasio kebutuhan (*need ratio*). c. Sistem Rekrutmen bersifat ter-buka. d. Seleksi SDM yaitu seleksi terpusat dan Seleksi mandiri e. Seleksi berbasis pada kompetensi akademik dan non akademik f. Penempatan otoritas senat berhubungan dengan kinerja universitas dengan memfasilitasi pengayaan SDM yang berhubungan dengan kinerja, evaluasi kinerja, dan pemberian

		motivasi. g. Penempatan SDM berdasarkan hasil rekrutmen sesuai formasi dengan keputusan rektor dan penempatan SDM diberlakukan masa percobaan.
3	Implementasi sistem pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM)	a. Pelatihan Terpusat di lembaga penjaminan mutu (LPM) dengan kurikulum pelatihan berbasis kompetensi. b. pelatihan SDM berbasis muliti level training c. Pengembanga Sumber Daya Manusia terfokus pada pengembangan studi dan pengembangan karir
4.	Dampak implementasi sistem perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia (SDM)	a. Efektifitas kerja dosen dan karyawan UIN lebih meningkat sesuai dengan kebutuhan lembaga dan *Standard Operating Prosedure* (SOP) b. Peningkatan Program pengabdian bertaraf internasional. c. Peningkatan Program Beasmart khusus pejabat sampai tingkat kaprodi study banding atau *shortcourse* keluar negeri dengan bergantian. d. Peningkatan Budaya Organisasasi berbasis nilai-nilai Ulul Albab.

b. Temuan Universitas Muhammadiyah Malang (UMM)

1) Implementasi sistem perencanaan sumber daya manusia (SDM) di Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) meliputi:

a) Perencanaan SDM melalui proses analisis, identifikasi kebutuhan dan rasio tenaga pendidik.

b) Perencanaan SDM melalui pengamatan lingkungan, perumusan strategis, implementasi strategis, evaluasi dan pengendalian.

c) Pola perencanaan SDM berbasis kebutuhan fakultas.

2) Implementasi sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan sumber daya manusia (SDM) di Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) meliputi:

a) Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Pertama, Rekrutmen SDM mengacu pada kebutuhan penyelenggaraan kurikulum, kedua, Rekrutmen SDM di UMM berdasarkan analisis rasio kebutuhan SDM dan prediksi keberlanjutan prodi serta keuangan dan Ketiga, Sistem Rekrutmen SDM di UMM bersifat Tertutup.

b) Seleksi Sumber Daya Manusia

Pertama, Seleksi berbasis pada kompetensi akademik dan non akademik, kedua seleksi Mandiri

c) Penempatan Sumber Daya Manusia

Dosen atau tenaga kependidikan yang telah diterima berdasarkan hasil seleksi akan ditempatkan sesuai dengan kebutuhan dan

permintaan masing-masing unit kerja yang mengusulkan dengan memperhatikan spesifikasi kompetensi dan keahlian.

3) **Implementasi sistem pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) meliputi:**
   a) Pelatihan Sumber Daya Manusia

      Pertama, Pelatihan SDM Terpusat di BPSDM dengan kurikulum pelatihan berbasis kompetensi, kedua, pelatihan berupa desain program pelatihan yang berbasis pada kegiatan di dalam ruangan *(in-house management training)* maupun petualangan alam terbuka *(outbond management training).*

   b) Pengembangan Sumber Daya Manusia

      Pertama, Pengembangan SDM di UMM dilakukan melalui pengembangan profesi dan karir.kedua, Pengembangan karir dengan berjenjang (karir awal, tengah dan akhir).

4) **Dampak implementasi sistem perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di Universitas Muhammadyah Malang (UMM) meliputi:**
   a) Peningkatan budaya akademik dan budaya organisasi.
   b) Peningkatan kompetensi
   c) sosialisasi karakter UMM
   d) Peningkatan tanggungjawab

   Dari hasil penyajian data yang dianalisis di atas maka temuan penelitian Studi Kasus Tunggal II di Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) adalah sebagaimana di bawah ini :

Tabel 3.2
Temuan II Uiversitas Muhammadiyah Malang

No	Fokus	Temuan Penelitian
1.	Implementasi sistem perencanaan sumber daya manusia (SDM)	a. Perencanaan SDM melalui proses analisis, identifikasi kebutuhan dan rasio tenaga pendidik b. Perencanaan SDM melalui pengamatan lingkungan, perumusan strategis, implementasi strategis, evaluasi dan pengendalian. c. Pola perencanaan SDM berbasis kebutuhan fakultas
2.	Implementasi Sistem Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Sumber Daya Manusia (SDM)	a. Rekrutmen SDM mengacu pada kebutuhan penyelenggaraan kurikulum b. Rekrutmen SDM di UMM berdasarkan analisis rasio kebutuhan SDM dan prediksi keberlanjutan prodi serta keuangan. c. Rekrutmen SDM di UMM bersifat tertutup. d. Seleksi berbasis pada kompetensi akademik dan non akademik e. seleksi Mandiri f. Dosen atau tenaga kependidikan yang telah diterima berdasarkan hasil seleksi akan ditempatkan sesuai

		dengan kebutuhan dan permintaan masing-masing unit kerja yang mengusulkan dengan memperhatikan spesifikasi kompetensi dan keahlian
3	Implementasi sistem pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM)	a. Terpusat di BPSDM dengan kurikulum pelatihan berbasis kompetensi. b. pelatihan berupa desain pelatihan yang berbasis pada kegiatan di dalam ruangan (in-house management training) maupun petualangan alam terbuka (outbond management training) c. Pengembangan SDM di UMM dilakukan melalui pengembangan profesi dan karir, d. Pengembangan karir dengan berjenjang (karir awal, tengah dan akhir).
4.	Dampak implementasi sistem perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia (SDM)	a. Peningkatan budaya akademik dan budaya organisasi b. peningkatan kompetensi c. sosialisasi karakter UMM d. peningkatan tanggungjawab

2. Temuan Sumber Daya Perguruan Tinggi

a. Implementasi Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang

Pertama, Implementasi sistem perencanaan sumber daya manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim mengacu pada visi Universitas sedangkan langkah-langkahnya melalui proses analisis, identifikasi kebutuhan dan kompetensi tenaga pendidik. begitupula dengan yang ada di Universitas Muhammadiyah Malang Perencanaan SDM melalui proses analisis, identifikasi kebutuhan dan rasio tenaga pendidik. Sedikit ada perpedaan identifikasi kebutuhan, jika UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menggunakan identifikasi kompetensi tenaga pendidik, maka di UMM menggunakan rasio tenaga pendidikan.

Kedua, Perenacanaan SDM dengan internal berbasis kompetensi dan dedikasi lebih dipilih oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, dalam hal ini SDM internal lebih diperiotaskan, sementara UMM fokus pada Perencanaan SDM melalui pengamatan lingkungan, perumusan strategis, implementasi strategis, evaluasi dan pengendalian, tanpa melihat SDM yang sudah ada.

Ketiga, Pola perencanaan SDM berbasis kebutuhan fakultas dengan mengacu pada pemetaan kebutuhan dilaksanakan oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, sedangkan Pola perencanaan SDM di UMM berbasis kebutuhan fakultas, kedua institusi dalam perencanaannya menggunakan kebutuhan lembaga sebagai acuan dalam perencanaan SDMnya.

b. Implementasi sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan sumber daya manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang

1) Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Pertama, Rekrutmen SDM di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang didasarkan pada analisis jabatan dan beban kerja diseleluruh unit-unit. analisis Jabatan dengan melihat Jabatan-jabatan yang perlu diisi di unit tertentu yang kosong karena faktor tertentu, sedangkan beban kerja dianalisis berdasarkan tingkat beban kerja yang dikerjakan oleh personel yang ada termasuk dosen, jika beban banyak dan cukup memberatkan maka menjadi acuan apakah akan menambah personalia atau ada alternative lain untuk menyelesaikan problem tersebut. Sistem rekrutmen bersifat terbuka. Sedikit berbeda dengan UMM, Rekrutment lebih difokuskan pada kebutuhan kebutuhan penyelenggaraan kurikulum. Kebutuhan penyelenggaraan kurikulum menyangkut seluruh kompenen yang ada didalamnya, sehingga berimplikasi pada Sumber Daya Manusia yang ada. Apalagi kurikulum yang semakin dinamis menuntut SDM yang produktif.

Rekrutmen SDM UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan UMM sama-sama didasarkan atas Rasio kebutuhan (*need ratio*), dalam hal ini antara tenaga kerja dengan beban kerja yang akan dilakukan serta antara Rasio dosen dan mahasiswa. Sedikit berbeda dengan UMM selain berdasarkan analisis rasio kebutuhan juga melakukan prediksi keberlanjutan prodi dan keuangan serta Sistem rekrutmen yang bersifat tertutup, karena UMM lembaga swasta yang dikelola oleh yayasan bukan pemerintah.

2) Seleksi Sumber Daya Manusia

Pertama, dua seleksi SDM yaitu seleksi terpusat dan Seleksi mandiri dilaksanakan oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, namun untuk UMM hanya melaksanakan seleksi Mandiri saja, karena bukan lembaga milik pemerintah.

Kedua, Antara UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan UMM sama-sama melaksanakan seleksi yang berbasis pada seleksi kompetensi akademik dan non akademik.

3) Penempatan Sumber Daya Manusia

Penempatan SDM yang ada di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berdasarkan hasil rekrutmen sesuai formasi dengan keputusan rektor serta diberlakukan masa percobaan, sedangkan di UMM Dosen atau tenaga kependidikan yang telah diterima berdasarkan hasil seleksi akan ditempatkan sesuai dengan kebutuhan dan permintaan masing-masing unit kerja yang mengusulkan dengan memperhatikan spesifikasi kompetensi dan keahlian. Penempatan yang ada di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sesuai kebutuhan dengan diberlakukan masa percobaan, sedikit berbeda dengan yang ada di UMM, penempatan atas permintaan unit yang mengusulkan dengan memperhatikan spesifikasi kompetensi dan keahlian tanpa ada masa percobaan.

c. Implementasi sistem pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang

1) Pelatihan Sumber Daya Manusia

Pertama, Pelatihan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang terpusat di lembaga penjaminan mutu (LPM), sedangkan di UMM dilaksanakan oleh Badan Pengem-

bangan Sumberdaya Manusia (BPSDM) dengan kurikulum pelatihan berbasis kompetensi.

Kedua, pelatihan SDM di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan desain *muliti level training* (level,1,2 dan 3). Artinya pelatihan untuk SDM yang ada bertingkat, tingkat. Sedangkan di UMM lebih terfokus pada pelatihan berupa desain pelatihan yang berbasis pada kegiatan di dalam ruangan *(in-house management training)* maupun petualangan alam terbuka *(outbond management training)* tanpa mempertimbangkan tingkatan.

2) Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang terfokus pada pengembangan studi dan pengembangan karir, pengembangan studi yang dimaksud pengembangan studi formal maupun informal. Sedangkan Pengembangan SDM di UMM dilakukan melalui pengembangan profesi dan karir. jika di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang fokus pada pengembangan Studi, di UMM fokus pada pengembangan Profesi. anatara UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan UMM samasama mengembangankan karir SDM, namun sedikit berbeda untuk UMM pengembangan karir SDM dengan berjenjang (karir awal, tengah dan akhir).

d. Dampak implementasi sistem perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang

Dampak Implementasi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yaitu peningkatan Efektifitas kerja dosen dan karyawan UIN sesuai dengan kebutuhan lembaga dan *Standard Operating Prosedure* (SOP), Peningkatan Program pengabdian bertaraf internasional dan Peningkatan Pro-

gram Beasmart khusus pejabat sampai tingkat kaprodi study banding atau *shortcourse* keluar negeri dengan bergantian serta peningkatan budaya organisasi berbasis nilai-nilai ulul Albab. Sedangkan dampak bagi UMM adalah Peningkatan budaya akademik dan budaya organisasi peningkatan kompetensi sosialisasi karakter UMM peningkatan tanggungjawab.

Dari gambaran beberapa temuan kasus di atas dibawah ini temuan lintas kasus sebagaimana tabel di bawah ini :

Tabel 3.3
Temuan Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Tinggi Islam

NO	Aspek	Kasus I	Kasus II	Temuan lintas Kasus
1.	**Perencanaan**	Perenacanaan SDM mengacu pada visi Universitas. melalui proses analisis, identifikasi kebutuhan dan kompetensi tenaga pendidik dengan	Perencanaan SDM melalui proses analisis, identifikasi kebutuhan dan rasio tenaga pendidik, melalui pengamatan lingkungan, perumusan strategis, implementasi	Perenacanaan SDM mengacu pada visi Universitas, melalui analisis, identifikasi kebutuhan, kompetensi, serta rasio tenaga pendidik dengan

		internal berbasis kompetensi dan dedikasi serta Pola berbasis kebutuhan fakultas dengan mengacu pada pemetaan kebutuhan	strategis, evaluasi dan pengendalian. dengan Pola berbasis kebutuhan fakultas	dan pengamatan lingkungan, perumusan strategis, implementasi strategis, evaluasi dan pengendalian dengan internal berbasis kompetensi, dedikasi, serta berbasis kebutuhan fakultas
2.	**Rekrutment**	Rekrutmen SDM didasarkan pada analisis jabatan dan beban kerja diseleluruh unit-unit serta didasarkan	Rekrutmen SDM didasarkan pada kebutuhan penyelenggaraan kurikulum, rasio kebutuhan,	Rekrutmen SDM didasarkan pada analisis jabatan, beban kerja, kebutuhan penyelengg

		atas Rasio kebutuhan (*need ratio*) dengan sys-tem terbuka.	prediksi keberlanjutan prodi serta keuangan dengan sys-tem tertutup.	araaan kurikulum, rasio kebutuhan, prediksi keberlanjutan prodi, keuangan dengan system tertutup dan ter-buka.
3.	**Seleksi**	Seleksi SDM yaitu seleksi terpusat dan Seleksi mandiri ser-ta Seleksi berbasis pada kompetensi akademik dan non akademik	Seleksi SDM berbasis pada kompetensi akademik dan non akademik Dengan seleksi Mandiri	Seleksi SDM yaitu seleksi terpusat dan Seleksi mandiri serta Seleksi berbasis pada kompetensi akademik dan non akademik
4.	**Penempatan**	Penempatan SDM berdasarkan hasil rekrutmen	Penempatan SDM berdasarkan hasil seleksi dengan	Penempatan SDM berdasarkan hasil rekrutmen,

		sesuai formasi dengan diberlakukan masa percobaan	kebutuhan dan permintaan dengan memperhatikan spesifikasi kompetensi dan keahlian	seleksi dengan memperhatikan kebutuhan dan permintaan,spesifikasi kompetensi serta keahlian dan mengikuti masa percobaan
5.	**Pelatihan**	Pelatihan SDM Terpusat di LPM dengan kurikulum pelatihan berbasis kompetensi. dengan pelatihan SDM berbasis muliti level training	Pelatihan SDM Terpusat di BPSDM dengan kurikulum pelatihan berbasis kompetensi. dengan Desain pelatihan *in-house management training* dan *outbond*	Pelatihan SDM Terpusat di LPM dan BPSDM dengan kurikulum pelatihan berbasis kompetensi. pelatihan SDM berbasis muliti level training

			management training	dengan Desain *in-house management training* dan *outbond management training*
6.	**Pengembangan**	Pengembangan Sumber Daya Manusia terfokus pada pengembangan studi dan pengembangan karir	Pengembangan SDM di dilakukan melalui pengembangan profesi dan karir. Pengembangan karir dengan berjenjang (karir awal, tengah dan akhir).	Pengembangan SDM terfokus Pada pengembangan studi, profesi dan pengembangan karir berjenjang (karir awal, tengah dan akhir).
7.	**Dampak**	Efektifitas kerja sesuai kebutuhan lembaga dan SOP, Peningkatan Program pengabdian	Peningkatan budaya akademik,budaya organisasi, kompetensi, sosialisasi karakter	Peningkatan Efektifitas kerja, Budaya ,budaya organisasi berbasis

	bertaraf internasional. Peningkatan Program Beasmart dan Budaya organisasi berbasis nilai-nilai Ulul albab.	Universitas dan peningkatan tanggungjawab	nilai-nilai ulul albab, kompetensi, sosialisasi karakter Universitas, dan peningkatan tanggungjawab, Peningkatan Program Beasmart serta Peningkatan Program pengabdian bertaraf internasional.

3. Perbandingan Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi

Berdasarkan paparan di atas, analisis perbandingan Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi (Studi Multikasus di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang Dan Universitas Muhammadiyah Malang) adalah :

a. Implementasi Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang

Pertama, Implementasi sistem perencanaan sumber daya manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim mengacu pada visi Universitas, sedangkan di UMM Malang secara implisit belum tersampaiakan dalam penelitian, meskipun mayoritas perencanaan sebuah lembaga yang besar mengacu pada visi kelembagaannya.

Kedua, Perencanaan SDM di Universitas Muhammadiyah Malang melalui proses analisis, identifikasi kebutuhan dan rasio tenaga pendidik.sedikit ada perpedaan pada identifikasi kebutuhan, jika perencanaan SDM UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menggunakan identifikasi kompetensi tenaga pendidik, maka di UMM menggunakan rasio tenaga pendidik.

Ketiga, Perenacanaan SDM dengan internal berbasis kompetensi dan dedikasi lebih dipilih oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, dalam hal ini SDM internal lebih diperiotaskan, sementara UMM fokus pada Perencanaan SDM melalui pengamatan lingkungan, perumusan strategis, implementasi strategis, evaluasi dan pengendalian, tanpa melihat SDM yang sudah ada.

Kempat, Pola perencanaan SDM berbasis kebutuhan fakultas dengan mengacu pada pemetaan kebutuhan sama-sama dilaksanakan oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, dan UMM. kedua institusi tersebut dalam perencanaannya menggunakan kebutuhan lembaga sebagai acuan dalam perencanaan SDM-nya.

b. Implementasi sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan sumber daya manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang

1) Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Rekrutmen SDM di UIN Maulana Malik Ibrahim

Malang didasarkan pada analisis jabatan dan beban kerja diseluruh unit-unit. Sedikit berbeda dengan UMM, Rekrutment lebih difokuskan pada analisi kebutuhan kebutuhan penyelenggaraan kurikulum.sedangkan persamaannya, Rekrutmen SDM UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan UMM sama-sama didasarkan atas Rasio kebutuhan (*need ratio*), dalam hal ini antara tenaga kerja dengan beban kerja yang akan dilakukan serta antara Rasio dosen dan mahasiswa. Sedikit berbeda dengan UMM selain berdasarkan analisis rasio kebutuhan juga melakukan prediksi keberlanjutan prodi serta keuangan. Bila Sistem rekrutmen terbuka dipakai oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Sistem rekrutmen tertutup dipakai oleh UMM.

2) Seleksi Sumber Daya Manusia

Pertama,dua seleksi SDM yaitu seleksi terpusat dan Seleksi mandiri dilaksanakan oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, namun untuk UMM hanya melaksanakan seleksi Mandiri saja, karena bukan lembaga milik pemerintah. jadi seleksi mandiri sama-sama dimiliki oleh kedua lembaga tersebut.

Kedua, Antara UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan UMM sama-sama melaksanakan seleksi yang berbasis pada seleksi kompetensi akademik dan non akademik.

3) Penempatan Sumber Daya Manusia

Penempatan SDM yang ada di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berdasarkan hasil rekrutmen sesuai formasi dengan keputusan rektor serta diberlakukan masa percobaan, sedangkan di UMM Dosen atau tenaga kependidikan yang telah diterima berdasarkan hasil seleksi akan ditempatkan sesuai dengan kebutuhan dan permintaan masing-masing unit kerja yang mengusulkan dengan memperhatikan spesifikasi kompetensi dan keahlian. Antara

dua lembaga tersebut menempatkan SDM berdasarkan hasil rekrutmen dan seleksi.

Penempatan yang ada di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sesuai kebutuhan unit kerja dengan diberlakukan masa percobaan, sedikit berbeda dengan yang ada di UMM, penempatan atas permintaan unit yang mengusulkan dengan memperhatikan spesifikasi kompetensi dan keahlian tanpa ada masa percobaan.

c. Implementasi sistem pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang

1) Pelatihan Sumber Daya Manusia

Pertama, Pelatihan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang terpusat di lembaga penjaminan mutu (LPM), sedangkan di UMM dilaksanakan oleh Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia (BPSDM) dengan kurikulum pelatihan berbasis kompetensi. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang pelatihan SDMnya dilaksanakan oleh lembaga Mutu dalam hal ini LPM sedangkan di UMM disebut BPSDM.

Kedua, pelatihan SDM di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan desain *muliti level training*. Artinya pelatihan untuk SDM yang ada bertingkat, tingkat ada level,1,2 dan 3. Sedangkan di UMM tidak bertingkat namun lebih memperitaskan pada pelatihan berupa desain pelatihan yang berbasis pada kegiatan di dalam ruangan *(inhouse management training)* maupun petualangan alam terbuka *(outbond management training)* tanpa mempertimbangkan tingkatan.

2) Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia di UIN

Maulana Malik Ibrahim Malang terfokus pada pengembangan studi dan pengembangan karir, pengembangan studi yang dimaksud pengembangan studi formal maupun informal. berbeda dengan Pengembangan SDM di UMM dilakukan melalui pengembangan profesi dan karir. jika di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang fokus pada pengembangan Studi, di UMM fokus pada pengembangan Profesi. anatara UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan UMM sama-sama mengembanganka karir SDM, namun sedikit berbeda untuk UMM pengembangan karir SDM dengan berjenjang (karir awal, tengah dan akhir). sedangkan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tidak begitu diprioritaskan.

d. Dampak implementasi sistem perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang

Dampak Implementasi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yaitu peningkatan Efektifitas kerja dosen dan karyawan UIN sesuai dengan kebutuhan lembaga dan *Standard Operating Prosedure* (SOP), Peningkatan Program pengabdian bertaraf internasional dan Peningkatan Program Beasmart khusus pejabat sampai tingkat kaprodi study banding atau *shortcourse* keluar negeri dengan bergantian. Sedangkan dampak bagi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah Peningkatan budaya akademik dan budaya organisasi berbasis ulul albab, peningkatan kompetensi, sosialisasi karakter UMM dan peningkatan tanggungjawab.

Efektifitas kerja dan tanggungjawab Dosen dan karyawan merupakan budaya organisasi, jadi antara UIN Mau-

lana Malik Ibrahim Malang dan UMM sama-sama mendapat dampak implementasi SDM tersebut.untuk budaya akademik Program Beasmart sama dengan peningkatan kompetensi. yang berbeda dengan UMM adalah pengabdian bertaraf Nasional yang dilakukan oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Sedangkan Sosialisasi Karakter lembaga UMM lebih Nampak dibandingkan dengan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, karena UMM Milik organisasi Keagaman.

Dari masing-masing aspek, Perencanaan, Rekrutment, Seleksi, Penempatan dan Dampak Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) secara terinci bisa dilihat di bawah ini :

Tabel 3.4
Perbandingan Temuan Lintas Kasus
Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi

ASPEK	PERBEDAAN		PERSAMAAN
	UIN	UMM	
Perencanaan	1. Perenacanaan SDM mengacu pada visi Universitas. 2. Proses analisis, identifikasi kebutuhan dan kompetensi tenaga	1. Perencanaan SDM melalui proses analisis, identifikasi kebutuhan dan rasio tenaga pendidik, 2. Pengamatan lingkungan, perumusan strategis, implementasi	Pola berbasis kebutuhan fakultas dengan mengacu pada pemetaan kebutuhan

	pendidik 3. internal berbasis kompetensi dan dedikasi serta	strategis, evaluasi dan pengendalian.	
Rekrutment	Rekrutmen SDM didasarkan pada analisis jabatan dan beban kerja diseleluruh unit-unit dengan sys-tem terbuka	Rekrutmen SDM didasarkan pada kebutuhan penyelenggaraan kurikulum, dan prediksi keberlanjutan prodi serta keuangan dengan system tertutup	Didasarkan atas Rasio kebutuhan (*need ratio*)
Seleksi	seleksi terpusat dan Seleksi mandiri	seleksi Mandiri	Seleksi berbasis pada kompetensi akademik dan non akademik
Penempatan	Berdasarkan formasi dengan diberlakukan masa percobaan	berdasarkan kebutuhan dan permintaan dengan memperhatikan spesifikasi kompetensi dan keahlian	Penempatan SDM berdasarkan hasil Rekrutmen dan seleksi

Pelatihan	Pelatihan SDM Terpusat di LPM dengan pelatihan SDM berbasis muliti level training	Pelatihan SDM Terpusat di BPSDM dengan Desain pelatihan *in-house management training* dan *outbond management training*	Kurikulum pelatihan berbasis kompetensi
Pengembangan	Pengembangan studi dan pengembangan karir	Pengembangan profesi Pengembangan karir dengan berjenjang (karir awal, tengah dan akhir).	Pengembangan Karir
Dampak	Peningkatan Program pengabdian bertaraf internasional, Peningkatan Program Beasmart dan Peningkatan Budaya organisasi berbasis nilai-nilai ulul albab	Peningkatan budaya akademik dan Sosialisasi karakter Universitas	Budaya Organisasi (Efektifitas kinerja, tanggungjawab dan nilai-nilai ulul Albab)

Berdasarkan temuan substanstif pada dua Universitas tersebut, dapat dikemukakan bahwa temuan umum dalam penelitian ini adalah :

a. **Implementasi sistem perencanaan sumber daya manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang**

Pertama, Perencanaan SDM mengacu pada visi Universitas, kedua, Perenacanaan SDM berbasis kebutuhan fakultas dengan mengacu pada pemetaan kebutuhan, ketiga, Perenacanaan SDM melalui Proses analisis, identifikasi kebutuhan, kompetensi dan rasiotenaga pendidik, ketiga, Perenacanaan SDM melalui Pengamatan lingkungan, perumusan strategis, implementasi strategis, evaluasi dan pengendalian dan keempat Perenacanaan SDM dengan internal berbasis kompetensi dan dedikasi.

b. **Implementasi sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan sumber daya manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang**

1) **Rekrutmen Sumber Daya Manusia**

Pertama, Rekrutmen SDM didasarkan pada analisis jabatan dan beban kerja diseleluruh unit-unit kerja, kedua Rekrutmen SDM didasarkan pada kebutuhan penyelenggaraan kurikulum, dan prediksi keberlanjutan prodi serta keuangan institusi ketiga, Rekrutmen SDM didasarkan atas Rasio kebutuhan (*need ratio*), Keempat, Rekrutmen SDM dengan system terbuka dan tertutup.

2) **Seleksi Sumber Daya Manusia**

Seleksi Sumber Daya Manusia dengan seleksi seleksi terpusat dan Seleksi mandiri, kedua Seleksi Sumber Daya Manusia kompetensi akademik dan non akademik.

3) **Penempatan Sumber Daya Manusia**

Pertama, Penempatan Sumber Daya Manusia berdasarkan hasil Rekrutmen dan seleksi, kedua Penempatan Sumber Daya Manusia Berdasarkan formasi dengan di-

berlakukan masa percobaan, ketiga, Penempatan Sumber Daya Manusia berdasarkan kebutuhan dan permintaan dengan memperhatikan spesifikasi kompetensi dan keahlian.

c. **Implementasi sistem pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang**

1) **Pelatihan Sumber Daya Manusia**

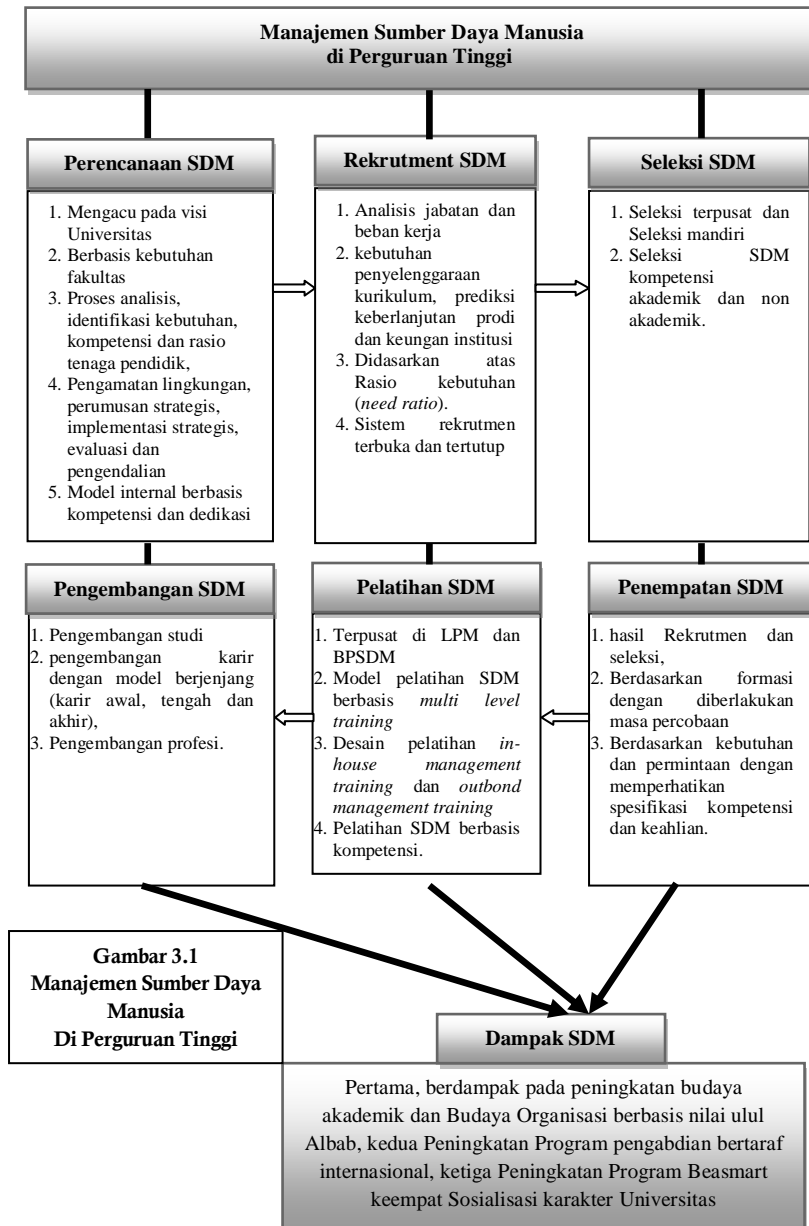
Pertama, Pelatihan Sumber Daya Manusia Terpusat di LPM dan BPSDM, kedua, pelatihan SDM berbasis *multi level training*, ketiga Desain pelatihan *in-house management training* dan *outbond management training* dan kempat Pelatihan SDM berbasis kompetensi.

2) **Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pertama, Pengembangan SDM berupa Pengembangan studi dan pengembangan karir dengan berjenjang (karir awal, tengah dan akhir), kedua Pengembangan profesi.

d. **Dampak implementasi sistem perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan SDM di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang**

Pertama, berdampak pada peningkatan budaya akademik dan Budaya Organisasi berbasis nilai-nilai ulul Albab, kedua Peningkatan Program pengabdian bertaraf internasional, ketiga Peningkatan Program Beasmart, keempat Sosialisasi karakter Universitas. Berdasarkan temuan temuan umum dalam penelitian ini maka bagan Manajemen SDM di Perguruan Tinggi (Studi Multikasus di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Maliki Malang Dan Universitas Muhammadiyah Malang).

Gambar 3.1
Manajemen Sumber Daya Manusia
Di Perguruan Tinggi

4. Proposisi

Berdasarkan hasil analisa data dan diskusi temuan lintas kasus disesuaikan pula dengan fokus penelitian, maka secara induktif kenseptualisasi disusun proposisi Tentang Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi (Studi Multi kasus di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang Dan Universitas Muhammadiyah Malang), sebagai berikut:

Fokus Pertama : Implementasi Sistem Perencanaan SDM,

Proposisi 1 :Sistem perencanaan sumber daya manusia akan sesuai dengan kebutuhan Perguruan Tinggi manakala berbasis pada kebutuhan yang terintegrasi antara universitas dan lintas fakultas.

Proposisi 2 :Sistem perencanaan sumber daya manusia akan sesuai dengan kebutuhan Perguruan Tinggi manakala melalui Proses analisis dan identifikasi kebutuhan standar kualifiksi kompetensi serta rasio tenaga pendidik.

Proposisi 3 :Sistem perencanaan sumber daya manusia akan sesuai dengan kebutuhan Perguruan Tinggi manakala dilakukan pengamatan terhadap tantangan lingkungan internal dan eksternal, rencana strategi, implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian.

Proposisi 4 :Sistem perencanaan Sumber daya Manusia akan sesuai dengan kebutuhan Perguruan Tinggi manakala menggunakan standar berbasis kompetensi dan dedikasi.

Fokus Kedua : Implementasi Sistem Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan SDM, Implementasi Sistem Rekrutmen SDM :

Proposisi 1 : Sistem rekrutmen SDM akan sesuai dengan kebutuhan Perguruan Tinggi manakala melalui analisis jabatan dan beban kerja.

Proposisi 2 : Sistem rekrutmen SDM akan sesuai dengan kebutuhan Perguruan Tinggi manakala didasarkan pada kebutuhan penyelenggaraan kurikulum, prediksi keberlanjutan program studi dan keuangan institusi.

Proposisi 3 : Sistem rekrutmen SDM akan sesuai dengan kebutuhan Perguruan Tinggi manakala didasarkan pada rasio kebutuhan *(need ratio).*

Proposisi 4 : Sistem rekrutmen SDM di Perguruan Tinggi akan menghailkan SDM yang berkualitas sesuai dengan rencana manakala menggunakan sistem terbuka, tertutup.

Implementasi Sistem Seleksi SDM :

Proposisi 1 : Sistem seleksi SDM akan sesuai dengan kebutuhan kompetensi SDM Perguruan Tinggi manakala melalui proses seleksi terpusat dan mandiri.

Proposisi 2 : Sistem seleksi SDM akan sesuai dengan kebutuhan kualifikasi SDM Perguruan Tinggi manakala seleksi dikembangkan berbasis pada kompetensi akademik dan non akademik.

Implementasi Sistem Penempatan SDM :

Proposisi 1 : Sistem Penempatan SDM akan sesuai dengan tugas dan fungsi SDM di Perguruan Tinggi manakala berdasarkan hasil rekrutmen dan seleksi.

Proposisi 2 :Sistem Penempatan SDM akan sesuai dengan kebutuhan Perguruan Tinggi manakala berdasarkan formasi serta melalui masa percobaan.

Proposisi 3 :Sistem penempatan SDM akan sesuai dengan kebutuhan Perguruan Tinggi manakala didasarkan pada kebutuhan dan permintaan unit kerja dengan memperhatikan spesifikasi kompetensi dan keahlian.

Fokus Ketiga : Implementasi sistem pelatihan dan pengembangan SDM ,Implementasi sistem Pelatihan SDM :

Proposisi 1 :Sistem pelatihan SDM akan sesuai dengan kebutuhan Perguruan Tinggi manakala berbasis kompetensi yang dilaksanakan secara terus menerus (*continuous inprovment*).

Proposisi 2 :Sistem pelatihan SDM akan sesuai dengan kebutuhan Perguruan Tinggi manakala menggunakan pelatihan multi level training.

Proposisi 3 :Sistem pelatihan SDM akan sesuai dengan kebutuhan Perguruan Tinggi manakala menggunakan desain pelatihan in-house management training dan outbond management training. Implementasi sistem Pengembangan SDM :

Proposisi 1 :Sistem Pengembangan SDM akan sesuai dengan kebutuhan Perguruan Tinggi manakala terfokus pada pengembangan studi dan profesi.

Proposisi 2 :Sistem Pengembangan SDM akan sesuai dengan kebutuhan Perguruan Tinggi manakala terfokus pada pengembangan karir yang berjenjang (karir awal, tengah dan akhir).

Fokus Keempat : Dampak implementasi sistem perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan SDM

Proposisi : 1 Sistem perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan SDM di Perguruan Tinggi yang berjalan dengan baik manakala dikembangkan budaya organisasi berbasis nilai-nilai ulul albab dan budaya akademik.

Proposisi : 2 Sistem perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan SDM di Perguruan Tinggi yang berjalan dengan baik manakala dikembangkan program Beasmart dan Program pengabdian bertaraf internasional.

Proposisi : 3 Sistem perencanaan, rekrutmen, seleksi,

pelatihan dan pengembangan SDM di Perguruan Tinggi yang berjalan dengan baik manakala dikembangkan karakter Perguruan Tinggi.

Bagian IV
SISTEM DAN DAMPAK SDM DI PERGURUAN TINGGI

A. Implementasi Sistem Perencanaan SDM di Perguruan Tinggi

Implementasi sistem perencanaan sumber daya manusia (SDM) di perguruan tinggi; *pertama*, perencanaan SDM mengacu pada visi universitas. *Kedua*, perencanaan SDM berbasis kebutuhan fakultas dengan mengacu pada pemetaan kebutuhan. *Ketiga*, perencanaan SDM melalui proses analisis, identifikasi kebutuhan, kompetensi dan rasio tenaga pendidik. *Keempat*, perencanaan SDM melalui pengamatan lingkungan, perumusan strategis, implementasi strategis, evaluasi dan pengendalian, dan kelima, perencanaan SDM dengan internal berbasis kompetensi dan dedikasi.

Berdasarkan pandangan hasil penelitian, bahwa implementasi sistem perencanaan sumber daya manusia (SDM) di perguruan tinggi mengacu pada visi universitas, sedangkan secara implisit belum tersampaikan, meskipun mayoritas perencanaan sebuah lembaga yang besar mengacu pada visi kelembagaannya. Hal ini sesuai dengan bangunan konsep tentang perencanaan yang disampaikan oleh ahli.

Perencanaan sumber daya manusia seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan,[179] perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Menurut Handoko,[180] perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Di mana secara lebih sempit perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematik permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang.

Pandangan lain mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia dikemukakan oleh Mangkunegara[181] bahwa perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

---

[179] S.P. Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), hlm. 13.

[180] T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya manusia*. Edisi II. Cet. Dua Puluh, (Yogyakarta: BPFE, 2013), hlm. 53.

[181] Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Bandung: PT Refika Aditama, 2003), hlm. 6.

Andrew E. Sikula[182] mengemukakan bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi.

Pendapat tersebut sesuai dengan perencanaan sumber daya manusia yang ada di perguruan tinggi bahwa dua universitas tersebut dalam menyusun rencana SDM-nya mengacu pada visi universitas dan berbasis pada kebutuhan masing-masing fakultas. Tenaga kerja atau personel yang dibutuhkan oleh fakultas, artinya urgensi kebutuhan terdapat pada unit-unit kerja. Kebutuhan ditentukan oleh fakultas, karena di perguruan tinggi kebutuhannya lebih banyak, karena bila diibaratkan pabrik, maka fakultas adalah mesin utama yang memproduk barang-barang yang ada.

Perencanaan SDM di perguruan tinggi melalui proses analisis, identifikasi kebutuhan dan rasio tenaga pendidik. Sedikit ada perbedaan pada identifikasi kebutuhan, jika perencanaan SDM perguruan tinggi ingin menggunakan identifikasi kompetensi tenaga pendidik, maka menggunakan rasio tenaga pendidik.

Jadi jelas di perguruan tinggi proses perencanaan tidak didahului oleh peramalan namun didahului oleh proses analisis dan identifikasi kebutuhan kompetensi serta rasio tenaga pendidik. Analisis dilakukan pada bidang-bidang pekerjaan yang dibutuhkan atau analisis terhadap jumlah pekerja dengan beban yang ada. Karena beban pekerjaan berpengaruh pada tenaga kerja yang ada. Semakin banyak yang bekerja sementara beban pekerjaan sedikit maka juga tidak efektif, dan sebaliknya jika beban pekerjaan banyak sementara personel sedikit maka tidak

[182] Andrew F. Sikula, *Personnel Administration and Human Resources..* hlm. 145.

akan efisien. Hal ini sesuai dengan pendapat Veithzal Rivai bahwa perencanaan SDM baru dapat dilakukan dengan baik dan benar jika informasi tentang *job analysis,* organisasi, dan situasi persediaan SDM. Sistem perencanaan SDM pada dasarnya meliputi perkiraan (*estimasi*) permintaan, kebutuhan, penawaran, penyediaan SDM.[183] Oleh sebab itu analisis dibutuhkan di perguruan tinggi lebih-lebih pekerjaan-pekerjaan bidang administrasi kemahasiswaan dan dosen pengampu mata kuliah di masing-masing program studi.

Proses peramalan yang digunakan dalam perencanaan di perguruan tinggi dapat dikonfirmasi pada pendapat George Milkovich dan Paul C. Nystrom[184] yang mendefinisikan bahwa perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat.

Langkah berikutnya adalah identifikasi kebutuhan kompetensi. Identifikasi ini disesuaikan dengan lowongan pekerjaan yang sesuai dengan kompetensinya, bukan lagi pada beban pekerjaannya. Dengan kompetensi yang ada, pekerjaan dengan mudah dapat diselesaikan. Di perguruan tinggi sudah diberlakukan standarisasi dosen yang disebut rasio dosen dengan mahasiswa atau perbandingan jumlah dosen dan mahasiswa.

Jadi rencana SDM perguruan tinggi cukup hati-hati dalam merencanakan SDM karena berkaitan dengan mutu atau kualitas manusia, karena itu analisis dan identifikasi sebelum perencanaan dilakukan adalah langkah strategis yang dikembangkan oleh perguruan tinggi agar sesuai dengan visi dan misi yang ada.

Proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipenga-

---

[183] Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber daya Manusia*. hlm. 70-71

[184] Dale Yoder*, Manajemen Sumber Daya Manusia*…hlm. 173.

ruhi oleh beberapa faktor, antara lain:[185] lingkungan eksternal. Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang. Pertama, perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.

Kedua, kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.

Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.

Ketiga, para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai contoh, "pembajakan" manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.

Perguruan tinggi fokus pada perencanaan SDM melalui pengamatan lingkungan, perumusan strategis, implementasi strategis, evaluasi dan pengendalian, tanpa melihat SDM yang sudah ada. Jadi perguruan tinggi telah melakukan pengamatan lingkungan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan yang dinamis, karena itu faktor lingkungan menjadi pengamatan penting perguruan tinggi agar *output* atau lulusannya bisa *up to date* dan peka terhadap kebutuhan pasar.

---

[185] T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya manusia*.... hlm. 55-57.

Faktor keputusan-keputusan organisasional, berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia. Pertama, rencana strategis perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh, dalam hal ini perguruan tinggi telah banyak melakukan perumusan strategis agar SDM dapat selalu ditingkatkan mengikuti ritme kebutuhan pasar. Kedua, ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang. Ketiga, dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana strategi menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumber daya manusia.

Kempat, *forecast* penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek. Kelima, perluasan usaha berarti potensi kebutuhan sumber daya manusia baru. Keenam, begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat keterampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

Faktor-faktor persediaan karyawan, permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan tren perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

Ada 4 kegiatan yang saling berhubungan dalam sistem perencanaan SDM:

1. Inventarisasi Persediaan SDM

   Pencatatan atau pendataan jumlah SDM yang ada

dalam melaksanakan tugas di suatu organisasai, atau dengan kata lain pencatatan atau pengumpulan data tentang kegiatan, hasil yang dicapai, pendapat umum, sekarang atau yang sedang terjadi.

2. *Forecast* SDM/ Peramalan SDM

   Peramalan SDM berguna untuk memprediksi permintaan karyawan di masa datang. Metode peramalan ketersediaan/penawaran tenaga kerja (*supply*) dari sumber eksternal terdiri atas perencanaan rekrutmen dan seleksi dan pasar tenaga kerja

   Memprediksi permintaan tenaga kerja (*demand*) mendatang lebih rumit dan subjektif daripada memprediksi ketersediaan tenaga kerja (*supply*), karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan tenaga kerja, terdiri atas:[186]

   a) Perubahan lingkungan eksternal
   b) Perubahan kondisi organisasi
   c) Perubahan kondisi tenaga kerja

3. Penyusunan Rencana SDM

   Penyusunan rencana SDM dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

4. Pengawasan dan Evaluasi

   Pengawasan dan evaluasi sumber daya manusia dapat berupa apa saja tentang manusia dalam organisasi. Pengawasan dan evaluasi sumber daya manusia merupakan fungsi yang harus dilakukan oleh setiap pemimpin terhadap anak

---

[186] Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*…hlm.176.

buahnya. Dengan demikian, fungsi manajemen sumber daya manusia ini sama pentingnya dengan perencanaan dan pelaksanaan. Pelaksanaan merupakan langkah lanjut dari perencanaan, tetapi sesudah dilaksanakan menyusul kedua fungsi ini karena pengendalian dan pengawasanlah yang dapat menyatakan apakah pelaksanaan sudah berhasil sesuai dengan yang direncanakan.

Menurut Gary, perencanaan angkatan kerja atau personel adalah proses untuk memutuskan opini apakah ada posisi yang harus diisi dan bagaimana cara mengisinya. Perencanaan ini mencakup semua posisi di masa depan, dari pegawai pemeliharaan hingga CEO. Perencanaan angkatan kerja menggunakan berbagai alat dalam analisis mereka. Sebagai contoh, mereka memindai keterampilan karyawan saat ini berdasarkan pada catatan biografis karyawan, dan melakukan analisis kekurangan keterampilan, perencanaan suksesi, pelatihan silang, dan program perekrutan dan pembimbingan. Akan tetapi, disamping analisis, penilaian harus memainkan peran besar dalam perencanaan angkatan kerja. Bersiaplah untuk mengubah analisis apa pun berdasarkan pada faktor subjektif.[187]

Perencanaan SDM di perguruan tinggi bukan hanya sebatas pada pencatatan atau pendataan jumlah SDM yang ada dalam melaksanakan tugas di suatu organisasi. Peramalan, penyusunan dan evaluasi namun perencanaan SDM harus memiliki model seperti yang dikembangkan di perguruan tinggi yaitu perencanaan internal berbasis kompetensi dan dedikasi. Artinya ketersediaan SDM ntuk mengisi lapangan pekerjaan sudah dipersiapkan terlebih dahulu. SDM ini dibina dengan baik, diasah kemampuannya sekaligus dedikasinya kepada lembaga. Punya kemampuan namun *sence of*

---

[187] Gary, *Manajemen Sumber Manusia,* hlm.158.

belonging tidak kuat maka tenaga kerja model demikian hanya mau bekerja jika dibayar. Sedangkan di perguruan tinggi atau organisasi apapun nilai pengabdian dan rasa memiliki cukup menjadi pertimbangan serius dalam membangun institusi yang kredibel.

Jadi perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan masyarakat akan lulusan perguruan tinggi dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.

Perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*) merupakan salah satu fungsi dalam manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi yang mengorientasi pada bagaimana menyusun langkah-langkah strategis menyiapkan SDM dosen dan karyawan secara tepat dalam jumlah dan kualitas yang diperlukan. Perencanaan SDM sebagai proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia perguruan tinggi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan dengan menggunakan data sebagai pedoman perencanaan di masa depan.

Perencanaan sumber daya manusia dalam pelaksanaannya, harus disesuaikan dengan strategi tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisir adanya kesenjangan agar tujuan dengan kenyataan dan sekaligus menfasilitasi keefektifan organisasi dapat dicapai. Perencanaan sumber daya manusia harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi.

B. Implementasi Sistem Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan sumber Daya Manusia (SDM) di Perguruan Tinggi

Pertama, rekrutmen SDM didasarkan pada analisis jabatan dan beban kerja di seluruh unit-unit kerja. Kedua, rekrutmen SDM didasarkan pada kebutuhan penyelenggaraan kurikulum, dan prediksi keberlanjutan prodi serta keuangan institusi. Ketiga, rekrutmen SDM didasarkan atas rasio kebutuhan (need ratio). Keempat, rekrutmen SDM dengan sistem terbuka dan tertutup.

Penempatan Sumber Daya Manusia. Pertama, penempatan berdasarkan hasil rekrutmen dan seleksi. Kedua, penempatan berdasarkan formasi dengan diberlakukan masa percobaan. Ketiga, penempatan berdasarkan kebutuhan dan permintaan dengan memperhatikan spesifikasi kompetensi dan keahlian.

Implementasi sistem pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di perguruan tinggi. Pertama, pelatihan SDM terpusat di LPM dan BPSDM. Kedua, pelatihan SDM berbasis *multi level training*. Ketiga, desain pelatihan *in-house management training* dan o*utbond management training*, dan keempat, pelatihan SDM berbasis kompetensi.

Pengembangan Sumber Daya Manusia. Pertama, pengembangan SDM berupa pengembangan studi dan pengembangan karir dengan berjenjang (karir awal, tengah dan akhir). Kedua, pengembangan profesi.

Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson,[188] rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon

---

[188] Jackson E. Susan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat. 1997. hlm. 227. Baca juga: Hariandja, Marihot Tuan Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Perkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai.* Jakarta: Grasindo. 2006. hlm.. 6-7 & 125.

karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Sebagai akibatnya rekrutmen tidak hanya menarik simpati atau minat seseorang untuk bekerja pada perusahaan tersebut, melainkan juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan mereka yang telah bekerja.

Rekrutmen SDM di perguruan tinggi berdasarkan pada analisis jabatan dan beban kerja di seluruh unit-unit. didasarkan pada analisis kebutuhan penyelenggaraan kurikulum, dan didasarkan atas rasio kebutuhan dalam hal ini rasio antara dosen dan mahasiswa. Selain itu rekrutmen berdasarkan analisis prediksi keberlanjutan prodi serta keuangan. Dalam pelaksanaannya rekrutmen dilaksanakan dengan sistem terbuka dan tertutup.

Lebih lanjut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson[189] menjelaskan bahwa kegiatan kunci yang merupakan bagian dari rekrutmen adalah:

1. Menentukan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan dalam hal jenis pekerjaan (*job title*) dan levelnya dalam perusahaan
2. Terus berupaya mendapatkan informasi mengenai perkembangan kondisi pasar tenaga kerja
3. Menyusun bahan-bahan rekrutmen yang efektif
4. Menyusun program rekrutmen yang sistematis dan terpadu yang berhubungan dengan kegiatan sumber daya manusia lain dan dengan kerja sama antara manajer lini dan karyawan,
5. Mendapatkan pool calon karyawan yang berbobot atau

[189] Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson, *Personnel and Human Resources Management*. New York University: Kelogg Borkvard. 1997. Hlm. 227.

memenuhi syarat,

6. Mencatat kualitas dan jumlah pelamar dari berbagai sumber dan masing-masing metode rekrutmennya

Pendapat Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson perlu memasukkan prediksi keberlanjutan perusahaan dengan tenaga yang dihasilkan dari rekrutmen, karena penting mempertimbangan tingkat kebutuhan tenaga atau karyawan yang akan direkrut. Karena karyawan bersinergi dengan mutu yang akan dihasilkan oleh sebuah lembaga baik lembaga profit maupun non-profit, seperti lembaga pendidikan. Selain memprediksi atau mengukur keberlanjutan lembaga, kemudian keuangan juga menjadi pertimbangan yang penting. Rekrutmen untuk mendapatkan tenaga yang berkualitas tentu harus diimbangi dengan sumber keuangan yang kuat, karena tidak mungkin tenaga yang berkualitas tanpa *cost* yang tinggi atau tenaga kerja yang bermutu dengan bayaran yang rendah.

Jadi intinya rekrutmen merupakan usaha yang dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong. Selain itu rekrutmen merupakan usaha-usaha mengatur komposisi sumber daya manusia secara seimbang sesuai dengan tuntutan melalui penyeleksian yang dilakukan. Melalui rekrutmen organisasi dapat melakukan komunikasi dengan pihak-pihak tertentu untuk memperoleh sumber daya manusia yang potensial, sehingga akan banyak pencari kerja dapat mengenal dan mengetahui organisasi yang pada akhirnya akan memutuskan kepastian atau tidaknya dalam bekerja.

Rekrutmen diharapkan pencari kerja yang berkualitas tinggi akan mengetahui adanya kesempatan kerja. Selain itu perlu juga diusahakan adanya kesan dan image yang positif mengenai organisasi dengan memberikan informasi yang cukup mengenai pekerja.

Proses rekrutmen meliputi beberapa poin penting, menurut

Simamora:[190]

1. Penyusunan Strategi untuk Merekrut

   Di dalam penyusunan strategi ini, departemen sumber daya manusia bertanggung jawab di dalam menentukan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan, bagaimana karyawan akan direkrut, di mana, dan kapan.
2. Pencarian Pelamar-pelamar Kerja

   Setelah rencana dan strategi perekrutan disusun, aktivitas perekrutan sesungguhnya bisa berlangsung, melalui sumber-sumber perekrutan yang ada. Banyak atau sedikitnya pelamar dipengaruhi oleh usaha dari pihak perekrut di dalam menginformasikan lowongan, salah satunya adanya ikatan kerjasama yang baik antara perusahaan dengan sumber-sumber perekrutan external seperti sekolah dan universitas.
3. Penyisihan Pelamar-pelamar yang tidak Cocok/ Penyaringan

   Setelah lamaran-lamaran diterima, haruslah disaring guna menyisihkan individu yang tidak memenuhi syarat berdasarkan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan. Di dalam proses ini memerlukan perhatian besar khususnya untuk membendung diskualifikasi karena alasan yang tidak tepat, sehingga di dalam proses ini dibutuhkan kecermatan dari pihak penyaring.
4. Pembuatan Kumpulan Pelamar

   Kelompok pelamar (*applicant pool*) terdiri atas individu-individu yang telah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh perekrut dan merupakan kandidat yang layak untuk posisi yang dibutuhkan.

Pendapat Henry Simamora mengenai proses dalam rekrutmen tenaga atau personalia setidaknya harus diawali oleh analisis jabatan dan beban kerja di seluruh unit-unit kerja untuk me-

[190] Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*... hlm. 221.

metakan jabatan yang kosong dengan beban tertentu. Strategi bisa dilakukan apabila data tentang kebutuhan yang harus dipenuhi. Selain strategi, yang tidak kalah pentingnya adalah pertimbangan keuangan juga harus dimasukkan dalam proses rekrutmen. Karena rekrutmen apapun hasilnya dengan kriteria yang kompetitif sebuah lembaga akan memberikan kompensasi pada personalianya, termasuk perguruan tinggi. Jika sebuah lembaga menginginkan atau merekrut karyawan yang bermutu tentu harus melihat keuangan yang ada.

Menurut Umi Sukamti,[191]dalam proses rekrutmen terdiri dari dua fase, yaitu:

a. Memonitor perubahan lingkungan dan organisasi yang menimbulkan kebutuhan sumber daya manusia baru, dan menetapkan pekerjaan-pekerjaan yang harus diisi dan tipe-tipe pelamar yang diperlukan;
b. Menyebarluaskan kepada pelamar yang potensial bahwa ada lowongan pekerjaan, sehingga menarik pelamar yang bersangkutan.

Pendapat Umi Sukamti di atas perlu juga menambahkan fase peramalan atau prediksi keberlanjutan lembaga, karena jika hanya lowongan pekerjaan yang kosong tanpa memprediksi keberlanjutan lembaga, maka rekrutmen hanya untuk mengisi lowongan pekerjaan tanpa ada dampak yang lebih baik. Penting bagi perusaahaan untuk melakukan peramalan, kemudian dengan peramalan tersebut diperoleh sebuah acuan yang dapat digunakan untuk kriteria pelamar.

Proses seleksi merupakan salah satu bagian yang terpenting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Pernyataan ini didasarkan pada suatu alasan bahwa suatu organisasi ataupun perusahaan akan mendapatkan sejumlah

---

[191] Umi Sukamti, *Management Personalia/Sumber Daya Manusia*. Jakarta: P2LPTK Dikti Depdikbud. 1989. Hlm. 75.

pegawai yang tergantung pada cermat tidaknya proses seleksi ini dilakukan. Dan proses seleksi ini merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dengan rekrutmen.

Menurut Umi Sukamti,[192] suatu proses penetapan pelamar yang mana diantara mereka direkrut dengan melalui pertimbangan persyaratan-persyaratan untuk dapat diterima dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Sedangkan menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson[193] bahwa seleksi adalah proses mendapatkan dan mempergunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang.

Nitisemito[194] memberikan definisi atau pengertian seleksi sebagai kegiatan suatu perusahaan untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula dari calon-calon yang dapat ditariknya.

Hasibuan[195] memberikan definisi seleksi sebagai suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau yang ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan itu. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan.

Dale Yorder[196] memberikan definisi seleksi sebagai suatu proses dimana calon karyawan dibagi ke dalam dua bagian yaitu yang akan diterima dan yang ditolak. Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari

---

[192] Umi Sukamti, *Management Personalia/Sumber Daya Manusia*... hlm. 153.

[193] Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson, *Personnel and Human Resources Management*... hlm. 154.

[194] Alex Nitisemito, *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghlmia Indonesia.1992. hlm. 44.

[195] S.P. Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2005. hlm. 52.

[196] Dale Yoder, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.. hlm. 91.

sekian banyak kandidat atau calon yang ada.

Implementasi seleksi di perguruan tinggi dilaksanakan secara terpusat, mandiri, serta berbasis pada seleksi kompetensi akademik dan non akademik. Seleksi mandiri untuk memenuhi kebutuhan yang berdasarkan kebutuhan unit kerja tertentu, proses ini biasanya cukup selektif karena dilaksanakan untuk memperoleh tenaga atau karyawan yang betul-betul dibutuhkan.

Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup (*curriculum vittae*) milik pelamar. Kemudian dari CV pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian tes tertulis, wawancara kerja atau interview dan proses seleksi lainnya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat dipahami bahwa seleksi merupakan salah satu cara yang dilakukan organisasi atau perusahaan untuk melihat kesesuaian atau tidaknya antara individu, pekerjaan, organisasi, dan lingkungan. Oleh karena itu, prosedur seleksi yang cermat dan penempatan yang sesuai adalah merupakan esensi dari pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau organisasi. Jika dilakukan dengan baik, niscaya prosedur ini akan menjamin bahwa sebuah perusahaan atau organisasi mempunyai karyawan yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Sondang P. Siagian[197] menjelaskan bahwa langkah-langkah dalam proses seleksi minimal ada delapan langkah, yaitu:

a) Penerimaan surat lamaran,
b) Penyelenggaraan ujian,
c) Wawancara seleksi,

---

[197] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.1999. hlm. 133.

d) Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya,
e) Evaluasi kesehatan,
f) Wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya,
g) Pengenalan pekerjaan, dan
h) Keputusan atas lamaran.

Secara umum tipologi sistem rekrutmen dan seleksi dapat dilaksanakan dengan dua cara:

1. Sistem Langsung

   Sistem rekrutmen dan seleksi semacam ini adalah sistem yang menerima secara langsung terhadap seorang tenaga baru dengan langsung memberikannya SK dari pimpinan tertinggi atau yang bertangung jawab. Adapun bentuk-bentuknya dapat dikategorikan sebagai berikut a) Pemupukan eksternal, b) Pemupukan internal, c) Bentuk terbuka, dan d) Bentuk tertutup.

2. Sistem Tidak Langsung

   Sistem ini adalah sistem rekrutmen dan seleksi yang menerima secara tidak langsung terhadap tenaga baru dengan langsung memberikannya SK, tetapi SK diberikan setelah tenaga baru melewati masa orientasi yang berfungsi evaluatif selektif dalam jangka waktu tertentu. Adapun bentuknya meliputi:

   a. Orientasi selektif

      Adalah proses orientasi beberapa orang yang telah diterima untuk bekerja di lembaga namun masih berada dalam bingkai untuk memilih yang terbaik. Misalnya setelah A, B dan C dinyatakan diterima untuk bekerja tidak langsung mendapatkan SK dari pimpinan sehingga statusnya bukanlah pegawai tetap. Mereka terlebih dahulu diorientasi dalam waktu satu tahun untuk dievaluasi atau dinilai kinerjanya untuk kemudian dipilih yang terbaik

dan sesuai kebutuhan organisasi yang kemudian barulah mereka mendapatkan SK setelah dinyatakan benar- benar diterima dengan terbitnya SK dari pimpinan tinggi.

b. Orientasi akumulatif

Adalah proses orientasi beberapa orang yang telah benar-benar diterima semuanya dengan tujuan hanya untuk mengenalkan dan memantapkan cara berfikir dan bertindak mereka sesuai dengan visi dan misi lembaga.

Menurut Simamora[198] untuk menciptakan suatu sistem rekrutmen yang efektif para manajer dan manajer sumber daya manusia, seyogyanya menerapkan beberapa hal, antara lain:

a) Mendiagnosis seefektif mungkin (berdasarkan kendala waktu, sumber daya finansial, dan ketersediaan staf pelaksana yang ada) faktor-faktor lingkungan dan organisasional yang mempengaruhi posisi yang perlu diisi dan aktivitas rekrutmen.
b) Membuat deskripsi, spesifikasi, dan standart kinerja yang rinci.
c) Menentukan tipe individu-individu yang sering dikaryakan oleh organisasi dalam posisi yang sama.
d) Menentukan kriteria-kriteria rekrutmen.
e) Mengevaluasi berbagai saluran dan sumber rekrutmen.
f) Menyeleksi sumber rekrutmen yang kemungkinan menghasilkan kelompok kandidat yang paling besar dan paling sesuai pada biaya yang serendah mungkin.
g) Mengidentifikasikan saluran-saluran rekrutmen untuk membuka sumber-sumber tersebut, termasuk penulisan iklan, menjadwalkan program rekrutmen.
h) Menyeleksi saluran rekrutmen yang paling efektif biaya.
i) Menyusun rencana rekrutmen yang mencakup daftar aktivitas dan daftar untuk menerapkannya.

[198] Henry Simamora , *Manajemen Sumber Daya Manusia*. .. hlm. 246.

Menurut Umi Sukamti[199]ada empat sistem yang dapat digunakan organisasi dalam proses seleksi, yaitu:

a) *Relevansi*, yaitu sejauh mana alat seleksi dapat mencerminkan sampel yang representatif dari pekerjaan,
b) *Reliabilitas*, yaitu sejauh mana suatu alat seleksi memberikan hasil yang sama apabila dipakai dalam waktu yang tidak sama atau oleh orang yang berbeda,
c) *Validitas*, yaitu hubungan statis antara skor-skor pada alat seleksi dengan kriteria atau ukuran performasi pekerjaan, dan
d) *Faktor keadilan*, yaitu setiap alat seleksi harus dinilai standar keadilannya yang mana kecenderungan alat ini memperlakukan dan memberi kesempatan sama kepada semua pelamar untuk mendapatkan pekerjaan.

Penempatan merupakan langkah yang diambil segera setelah terlaksananya fungsi rekrutmen. Penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia atau tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, diterima atau tidaknya pelamar yang yang telah lulus rekrutmen, tepat atau tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu, sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan. Jika fungsi ini tidak dilaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Adapun pengertian penempatan menurut para ahli antara lain adalah Marihot T. E. Hariandja[200] menyatakan bahwa penempatan merupakan proses penugasan atau pengisian

---

[199] Umi Sukamti, *Management Personalia/Sumber Daya Manusia*... hlm. 164.

[200] Hariandja, Marihot Tuan Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengenbangan, Perkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai.* Jakarta: Grasindo. 2006. hlm. 156.

jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda.

Jackson E. Susan[201] menyatakan bahwa penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaanya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Penempatan SDM yang ada di perguruan tinggi berdasarkan hasil rekrutmen sesuai formasi, kebutuhan dan permintaan masing-masing unit kerja yang mengusulkan memperhatikan spesifikasi kompetensi dan keahlian. Disamping itu dilakukan juga masa percobaan untuk mengetahui sejauh mana kompetensi dedikasi dan loyalitas terhadap universitas. Penempatan yang ada di perguruan tinggi sesuai kebutuhan unit kerja dengan diberlakukan masa percobaan. Penempatan atas permintaan unit yang mengusulkan dengan memperhatikan spesifikasi kompetensi dan keahlian tanpa ada masa percobaan.

Efektivitas fungsi penempatan sangat ditentukan oleh beberapa syarat penting, dan bahkan tergantung pada informasi-informasi yang diperoleh dari syarat-syarat tersebut. Informasi-informasi yang diperoleh melalui syarat-syarat tersebut akan dijadikan masukan bagi seorang manajer dalam mengambil keputusan penerimaan dan penempatan seorang pekerja. Syarat-syarat yang dimaksud adalah:

a) Informasi analisis jabatan, yang memberikan diskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar-standar prestasi yang disyaratkan setiap jabatan.
b) Rencana-rencana sumber daya manusia, yang memberikan informasi kepada manajer tentang tersedia atau tidaknya lowongan pekerjaan organisasi.
c) Keberhasilan fungsi rekrutmen, yang akan menjamin mana-

---

[201] Jackson E. Susan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat. 2006. hlm. 262..

jer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih.

Pertama, penempatan SDM berdasarkan hasil rekrutmen dan seleksi, *kedua,* penempatan SDM berdasarkan formasi dengan diberlakukan masa percobaan, *ketiga*, penempatan SDM berdasarkan kebutuhan dan permintaan dengan memperhatikan spesifikasi kompetensi dan keahlian.

Namun yang terpenting disini adalah penempatan harus memperhatikan diberlakukan masa percobaan, karena orang yang tepat belum bisa berbuat apa-apa bila tempatnya tidak tepat, pun tempat yang tepat harus didukung oleh situasi yang tepat. Jadi masa percobaan berfungsi agar karyawan bisa beradaptasi dengan pekerjaan yang ada, serta didekasinya dapat dilihat dengan masa percobaan tersebut.

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Berkaitan dengan sistem penempatan, B. Siswanto Sastrohadiwiryo[202] mengemukakan bahwa harus terdapat maksud dan tujuan dalam merencanakan sistem penempatan karyawan.

Apabila terjadi salah penempatan (*misplacement)* maka perlu diadakan suatu program penyesuaian kembali *(redjustment)* karyawan yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yaitu dengan melakukan: menempatkan kembali *(replacement)* pada posisi yang lebih sesuai. Menugaskan kembali *(reasignment)* dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.

C. Implementasi Sistem Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Perguruan Tinggi

Dampak implementasi sistem perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia

[202] Suwatno, *Azas-azas Manajemen Sumber Daya Manusia*... hlm. 130.

(SDM) di Perguruan Tinggi, *pertama*, berdampak pada peningkatan budaya akademik dan budaya organisasi berbasis nilai-nilai ulul Albab, *kedua,* peningkatan program pengabdian bertaraf internasional, *ketiga,* peningkatan program, *keempat,* sosialisasi karakter universitas.

Payaman Simanjuntak[203] mendefinisikan pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, dan dengan demikian meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan biasanya dilakukan dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, diberikan dalam waktu yang relatif pendek, untuk membekali seseorang dengan keterampilan kerja.

Dari beberapa pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan pelatihan adalah:

1. Mengembangkan pemahaman, pengetahuan dan keterampilan
2. Diberikan secara instruksional baik *In-door* maupun *Out-door*
3. Obyeknya seseorang atau sekelompok orang
4. Sasarannya untuk memberikan pemahaman, pengetahuan, dan keterampilan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhannya
5. Prosesnya mempelajari dan mempraktekkan dengan menuruti prosedur sehingga menjadi kebiasaan
6. Hasilnya terlihat dengan adanya perubahan, tepatnya perbaikan cara kerja di tempat kerja.

Dari definisi pelatihan yang digunakan, dapat disimpulkan bahwa pelatihan terdiri dari berbagai jenis dengan tujuan yang berbeda. Beberapa pelatihan yang ditemukan dihampir semua

---

[203] Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI. 2005. hlm.34.

organisasi adalah sebagai berikut:[204]

1. *Pelatihan dasar (prajabatan*) adalah pelatihan dasar diberikan kepada calon-calon tenaga kerja atau calon anggota organisasi tentang bagaimana melaksanakan pekerjaan atau tugas-tugas yang akan dilakukannya dalam jabatan atau pekerjaannya nanti. Pelatihan dasar ini bisa berlangsung beberapa jam, beberapa hari, beberapa bulan sampai beberapa tahun. Pelatihan ini harus diberikan kepada calon karyawan yang sama sekali belum pernah mendapatkan pelatihan dan belum berpengalaman dalam pekerjaan tersebut. Misalnya calon pesuruh atau pengantar surat barangkali hanya memerlukan orientasi dan petunjuk-petunjuk lisan yang bisa selesai dalam dua tiga jam dan kemudian dilanjutkan dengan percobaan dan pengawasan.
2. *Pelatihan penyegaran* adalah pelatihan yang diberikan kepada karyawan yang sudah melaksanakan suatu pekerjaan cukup lama dalam sebuah organisasi. Pelatihan ini dianggap perlu diberikan, biasanya karena perusahaan melakukan dua perubahan:
   a) Perubahan dalam teknologi atau peralatan atau mesin yang digunakan sehingga menjadi sesuatu yang baru bagi karyawan lama.
   b) Perubahan dalam cara kerja atau prosedur operasi atau prosedur produksi.
3. *Pelatihan penyembuhan (remedial)* adalah pelatihan yang bertujuan menghilangkan kelemahan yang ditemukan pada karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu. Pelatihan ini biasanya diberikan bila dapat dipastikan bahwa kelemahan tersebut disebabkan oleh kurang latihan dan kekurangpahaman pekerja dan bukan karena motivasi lemah.

---

[204] Moch. As'ad, *Psikologi Industri*. Jakarta: Liberty. 1995. hlm. 54.

4. *Pelatihan"penjenjangan"* adalah pelatihan yang dilaksanakan untuk karyawan yang diarahkan dan dicalonkan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi daripada jabatannya sekarang. Pelatihan ini lebih tepat disebut program pendidikan karena penekanannya lebih banyak pada penambahan komponen " pengetahuan" dan perubahan sikap peserta.

Kebijakan pelatihan dapat didefinisikan sebagai pernyataan tertulis dalam rencana atau program organisasi untuk mengembangkan keahlian para karyawan. Kebutuhan atau tujuan pelatihan biasanya diturunkan dari situasi tenaga kerja saat itu dalam organisasi, daerah atau negara. Identifikasi kebutuhan pelatihan akan melibatkan survei tenaga kerja yang komprehensif, yang akan mengekspos jenis keterampilan personel yang perlu dilatih atau dikembangkan. Jenis-jenis pelatihan yang dapat dilakukan dalam organisasi pendidikan antara lain:

a. In-services for teacher (kursus/program pelatihan untuk guru)
b. Staff seminar
c. Induction course (kursus/pelatihan induksi)
d. On the job training
e. Off the job training
f. On and off the job training
g. Vestibule training
h. Refresher course (kursus penyegaran)
i. Sensitivity training (pelatihan kepekaan)
j. Supplementary training (pelatihan tambahan)[205]

Ketika seseorang bekerja di taman, beberapa alat lebih berguna untuk mengerjakan tugas-tugasnya dibandingkan alat-alat lainnya. Logika yang sama berlaku ketika mempertimbangkan berbagai metode pelatihan dan pengembangan. Dalam bebera-

---

[205] Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*, Jakarta: Multi Presindo, 2013. hlm. 73-76.

pa kasus, tidaklah layak untuk belajar sambil menjalankan pekerjaan. Meskipun semakin banyak pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan secara *on the job* pada waktu karyawan membutuhkan pelatihan, masih banyak program yang dilaksanakan di luar tempat kerja. Lepas dari apakah program yang dilaksanakan secara *in-house* atau dialihdayakan, perusahaan-perusahaan menggunakan sejumlah metode untuk menyampaikan pengetahuan dan keterampilan kepada angkatan kerjanya dan biasanya dengan lebih dari satu metode, disebut *pelatihan campuran (blended training*), digunakan untuk menyampaikan pelatihan dan pengembangan. Metode-metode pelatihan dan pengembangan tersebut didiskusikan berikut ini. Arahan instruktur, studi kasus, pemodelan perilaku, pemain peran, permainan peran, In-basket training, On-the-job training, rotasi pekerjaan, magang, pelatihan pemula[206]

Pelatihan di perguruan tinggi terpusat di lembaga penjaminan mutu atau Badan Pengembangan Sumber daya Manusia (BPSDM) dengan kurikulum pelatihan berbasis kompetensi.

Model pelatihan SDM di perguruan tinggi dengan desain *muliti level training*. artinya pelatihan untuk SDM yang ada bertingkat, tingkat ada level, 1, 2, dan 3 yang dilaksanakan di dalam ruangan *(in-house management training)* maupun petualangan alam terbuka *(outbond management training)* tanpa mempertimbangkan tingkatan.

Pengembangan sumber daya manusia di perguruan tinggi terfokus pada pengembangan studi dan pengembangan karir SDM dengan model berjenjang (karir awal, tengah dan akhir).

Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah *training and development*, artinya bahwa untuk mendapatkan tenaga kerja pendidikan yang bersumber daya manusia yang

---

[206] Mondy, A.Wayne, *Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Erlangga, 2008 hlm. 216-219.

baik dan tepat sangat perlu pelatihan dan pengembangan. Hal ini sebagal upaya untuk mempersiapkan para tenaga kerja pendidikan untuk menghadapi tugas pekerjaan jabatan yang dianggap belum menguasainya. *Management thought* yang dikemukakan Taylor, bahwa tenaga kerja membutuhkan latihan kerja yang tepat.

Teori ini sangat tepat untuk rnenghindari kemungkinan terburuk dalam kemampuan dan tanggungjawab bekerja, sehingga dalam menyelesaikan tugas jabatan lebih efektif dan efIsien sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Dalam instansi pendidikan biasanya para tenaga kerja yang akan menduduki jabatan baru yang tidak didukung dengan pendidikannya atau belum mampu melaksanakan tugasnya, biasanya upaya yang ditempuh adalah dengan melakukan pelatihan dan pengembangan karir. Dengan melalui pelatihan dan pengembangan, tenaga kerja akan mampu mengerjakan, meningkatkan, mengembangkan pekerjaannya.

Pengembangan SDM merupakan suatu istilah yang digunakan untuk menggambarkan suatu pendekatan bersifat terintegrasi dan holistik dalam mengubah perilaku orang-orang yang terlibat dalam suatu proses pekerjaan, dengan menggunakan serangkaian teknik dan strategi belajar yang relevan.

Pengembangan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang ditangguk dari program pengembangan adalah:[207]

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumberdaya manusia

[207] Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*... hlm. 278.

5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Manfaat di atas membantu baik individu maupun organisasi. Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang berharga dalam perencanaan karir dan sering dianggap sebagai penyembuh penyakit organisasional. Apabila produktivitas tenaga kerja menurun banyak manajer berfikir bahwa solusinya adalah pelatihan. Program pelatihan tidak mengobati semua masalah organisasional, meskipun tentu saja program itu berpotensi untuk memperbaiki situasi tertentu sekiranya program dijalankan secara benar.

D. Dampak Implementasi Sistem Perencanaan, Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Perguruan Tinggi

Perencaaan tenaga kerja dapat memberikan dampak dan beberapa manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Dampak atau manfaat tersebut antara lain: [208]

1. Perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan secara lebih baik. Perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam perusahaan inventarisasi tersebut antara lain meliputi:
    a. Jumlah karyawan yang ada,
    b. Berbagai kualifikasinya,
    c. Masa kerja masing-masing karyawan,
    d. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik

---

[208] Veithzal Rivai, *Islamic Human Capital: Dari Teori Ke Praktek Manajemen Sumber Daya Islami* .... hlm. 21.

pendidikan formal maupun program pelatihan kerja yang pernah diikuti,

e. Bakat yang masih perlu dikembangkan,
f. Minat karyawan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaan.

Hasil inventarisasi tersebut sangat penting, bukan hanya dalam rangka pemanfaatan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang, akan tetapi setidaknya berhubungan dengan empat kepentingan di masa depan, yaitu:

a. Promosi karyawan tertentu untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan.
b. Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama.
c. Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas jabatannya tidak mengalami perubahan.

2. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, efektifitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila sumber daya manusia yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. *Standard Operating Prosedure* (SOP) sebagai pedoman kerja yang telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing sumber daya manusia telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkan secara baik fungsi organisasi serta penempatan sumber daya manusia telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.
3. Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh sumber daya manusia. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan

produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumberdaya manusia yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih profesional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan perusahaan.

4. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelengarakan berbagai aktivitas baru kelak.
5. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Dengan tersedianya informasi yang cepat dan akurat semakin penting bagi perusahaan, terutama perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (baik dalam negeri maupun di luar negeri). Dengan adanya informasi ini akan memudahkan manajemen melakukan perencanaan sumber daya manusia (*human resources information*) yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era perubahan yang serba cepat. Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian.
6. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusuia dalam perusahaan. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Tanpa perencanaan sumber

daya manusia, sukar menyusun program kerja yang realistik.

7. Mengetahui pasar tenaga kerja. Pasar kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon sumber daya manusia yang potensial untuk diterima (*recruiting*) dalam perusahaan. Dengan adanya data perencanaan sumber daya manusia di samping mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuhan, dapat pula digunakan untuk membantu perusahaan lain yang memerlukan sumber daya manusia.
8. Acuan dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagi salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumber lain. Dengan adanya data yang lengkap tentang potensi sumber daya manusia akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui manfaat dari perencanaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan sebagai sesuatu yang sangat penting, demi kelancaran dan tercapainya tujuan dari perusahaan.

Menurut Henry Simamora[209] proses rekrutmen memiliki beberapa dampak atau manfaat, antara lain:

1. Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
2. Tujuan pasca pengangkatan (*post-hiring goals*) adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
3. Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek

[209] Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*... hlm. 214.

luberan (*spillover effects*) yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan.

Dampak positif dari seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan mempunyai kualifikasi sebagaimana tercantum dalam deskripsi jabatan. Tindakan tersebut adalah untuk merealisasikan keinginan perusahaan secara umum yaitu menempatkan orang yang tepat pada tempatnya (*The Right Man on The Right Place*). Sesuai dengan hal tersebut, maka dalam mengadakan seleksi pegawai, selain perlu terlebih dahulu ditetapkan kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan, maka perlu pula ditentukan dan dianut dasar kebijaksanaan dalam mengadakan seleksi.

Selain itu, tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan:

a. Karyawan yang *qualified* dan potensial
b. Karyawan yang jujur dan berdisiplin
c. Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat
d. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja
e. Karyawan yang memenuhi syarat Undang-Undang Perburuhan
f. Karyawan yang dapat bekerja sama
g. Karyawan yang dinamis dan kreatif
h. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab
i. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi
j. Karyawan yang mudah dikembangkan dimasa akan dating
k. Karyawan yang bekerja secara mandiri
l. Karyawan yang mempunyai budaya dan perilaku malu mengurangi tingkat absensi dan *turn over* karyawan.

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai dampak atau tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan karyawan, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang karyawan

atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar karyawan bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas.

Menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryo[210] yang dimaksud dampak diadakan penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria: a). Kemampuan, b). Kecakapan, dan c) Keahlian.

Dampak dari pelatihan secara umum menurut Sikula[211] dirumuskan sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas

   Produktivitas adalah keluaran dibagi dengan masukan. Salah satu unsur keluaran adalah prestasi kerja. Jadi prestasi kerja meningkat, keluaran meningkat, produktivitas meningkat.

2. Meningkatkan mutu

   Tenaga kerja yang berpengetahuan dan berketerampilan baik hanya akan membuat sedikit kesalahan dan cermat dalam pelaksanaan pekerjaan.

3. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM

   Pelatihan yang tepat dapat membantu perusahaan untuk memenuhi keperluannya akan tenaga kerja dengan pengetahuan dan keterampilan tertentu di masa yang akan datang. Jika suatu saat diperlukan, maka lowongan yang ada dapat secara mudah diisi oleh tenaga dari dalam perusahaan sendiri (jika perusahaan memprakarsai dan secara teratur memberikan program pelatihan yang ada sesuai dan serasi

---

[210] Suwatno, *Azas-azas Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung, Suci Press 2003. Hlm. 133.

[211] Andrew F. Sikula, *Personnel Administration and Human Resources Management*. New York : 4 Wiley Trans Edition, By John Wiley and Sons Inc. 1981.

untuk para tenaga kerjanya).

4. Meningkatkan semangat kerja

   Suatu rangkaian reaksi positif dapat dihasilkan dari program pelatihan perusahaan yang direncanakan dengan baik.

5. Menarik dan menahan tenaga kerja yang baik

   Para tenaga kerja, terutama para manajernya memandang kemungkinan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan sebagai bagian dari imbalan jasa (*compensation*) dari perusahaan terhadap mereka. Mereka berharap perusahaan membayar program pelatihan yang mengakibatkan mereka bertambah pengetahuan dan keterampilan dalam keahlian mereka masing-masing. Karena itu, banyak perusahaan yang menawarkan program pelatihan dan pengembangan yang khusus untuk menarik tenaga kerja yang berpotensi baik.

6. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja

   Pelatihan yang tepat dapat membantu menghindari timbulnya kecelakaan di perusahaan dan dapat menimbulkan lingkungan kerja yang lebih aman dan sikap mental yang lebih stabil.

7. Menghindari keusangan (*Obsolesecence*)

   Usaha pelatihan dan pengembangan diperlukan secara terus-menerus supaya para tenaga kerja dapat mengikuti perkembangan terakhir dalam bidang kerja mereka masing-masing. Ini berlaku baik untuk tenaga kerja pekerja (*non-manajerial*) maupun untuk tenaga kerja manajerial.

8. Menunjang pertumbuhan pribadi *(personal growht)*

   Pelatihan tidak hanya menguntungkan perusahaan, tapi juga menguntungkan tenaga kerja sendiri.

Dampak diselenggarakan pengembangan kerja menurut Simamora[212] diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemam-

[212] Henry Simamora , *Manajemen Sumber Daya Manusia*... hlm. 276.

puan, produktivitas dan kesejahteraan. Adapun tujuan-tujuannya sebagai berikut:

Memperbaiki kinerja karyawan-karyawannya yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan, kendatipun tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat sering berfaedah dalam meminimalkan masalah ini.

Memuktahirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif. Perubahan teknologi pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan senantiasa berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan haruslah dimuktahirkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi dapat diintgrasikan dalam organisasi secara sukses.

Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan. Seorang karyawan baru acap kali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk mencapai output dan standar mutu yang diharapkan.

Membantu memecahkan msalah operasional. Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya: kelangkaan sumberdaya finansial dan sumberdaya teknologis (*human technological resourse*), dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologis.

Mempersiapkan karyawan untuk promosi satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosional karyawan konsisten dengan kebijakan sumberdaya manusia untuk promosi dari dalam pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karir. Dengan secara berkesinambungan mengembangkan dan mempromosikan sumberdaya manusianya melalui pelatihan, manajer dapat

menikmati karyawan yang berbobot, termotivasi dan memuaskan.

Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi, karena alasan inilah, beberapa penyelenggara orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan mengorientasikan para karyawan baru terhadap organisasi dan bekerja secara benar.

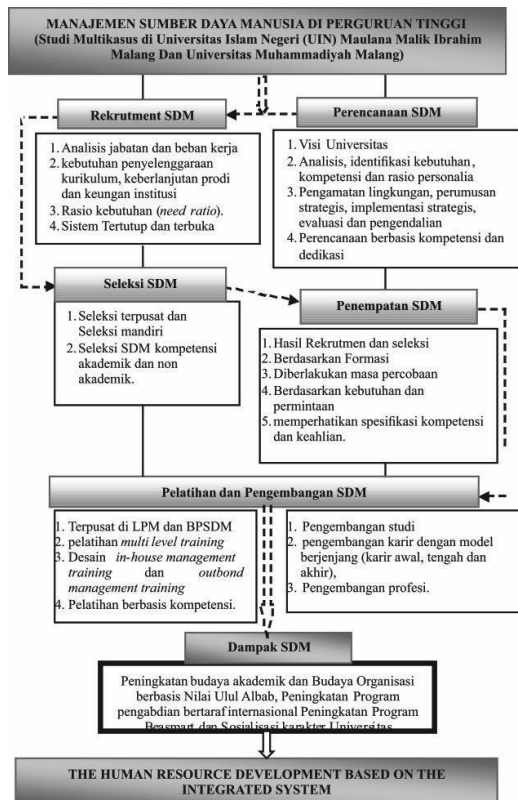
Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Misalnya sebagian besar manajer adalah berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan baru di pekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang menghasilkan efektifitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

Dari hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa dampak implementasi model sistem perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di perguruan tinggi terlihat pada peningkatan efektifitas kerja dosen dan karyawan sesuai dengan kebutuhan lembaga dan *Standard Operating Prosedure* (SOP), peningkatan program pengabdian bertaraf internasional dan peningkatan program khusus pejabat sampai tingkat kaprodi, studi banding atau *shortcourse* keluar negeri dengan bergantian dampaknya juga terlihat pada budaya akademik, budaya organisasi peningkatan kompetensi, penanaman karakter universitas, integritas, dan akuntabilitas kerja.

Efektifitas kerja dan tanggung jawab dosen dan karyawan merupakan budaya organisasi di perguruan tinggi yang sama-sama mendapat dampak implementasi SDM tersebut.

Hasil penelitian ini memberi penguatan terhadap hasil kajian tentang implementasi model sistem perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) sebagaimana pernyataan tokoh di atas. Berdasarkan hasil analisis tersebut, penelitian ini menguatkan sekaligus

mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan temuan substanstif tersebut dapat dirumuskan temuan formal dari penelitian ini yaitu *the human resource development based on the integrated system,* yaitu pengembangan sumber daya manusia berbasis sistem terpadu di perguruan tinggi.

E. Konsepsi Sistem dan Dampak Sumber Daya Manusia (SDM) Di Perguruan Tinggi

Gambar. 4.1
Konsepsi Manajemen Sumber Daya Manusia
di Perguruan Tinggi

PENUTUP

A. Kesimpulan

Implementasi sistem perencanaan SDM; *pertama*, harus mengacu pada visi universitas yang berbasis pada kebutuhan yang terintegrasi antara universitas dan lintas fakultas, *kedua*, proses perencanaan sumber daya manusia diawali dengan analisis dan identifikasi kebutuhan kompetensi serta rasio tenaga pendidik, *ketiga*, pengamatan lingkungan, perumusan strategis, implementasi strategis, evaluasi dan pengendalian, dan *keempat*, menggunakan perencanaan internal berbasis kompetensi dan dedikasi.

Implementasi sistem rekrutmen SDM; *pertama*, melalui analisis jabatan dan beban kerja, *kedua*, kebutuhan penyelenggaraan kurikulum, prediksi keberlanjutan prodi dan keuangan institusi, *ketiga*, didasarkan pada rasio kebutuhan *(need ratio)*, *keempat*, sistem rekrutmen terbuka dan tertutup.

Implementasi sistem seleksi SDM; *pertama*, melalui seleksi terpusat dan mandiri, *kedua*, seleksi berbasis pada kompetensi akademik dan non-akademik.

Implementasi sistem penempatan SDM; *pertama*, berdasarkan hasil rekrutmen dan seleksi, *kedua*, berdasarkan for-

masi serta masa percobaan, *ketiga*, didasarkan pada kebutuhan dan permintaan unit kerja dengan memperhatikan spesifikasi kompetensi dan keahlian.

Implementasi sistem pelatihan SDM; *pertama*, pelatihan berbasis kompetensi yang dilaksanakan oleh LPM dan BPSDM, *kedua*, menggunakan pelatihan *multilevel training, ketiga*, menggunakan desain pelatihan *in-house management training* dan *outbond management training*.

Implementasi sistem pengembangan SDM; *pertama*, terfokus pada pengembangan studi dan profesi, *kedua*, terfokus pada pengembangan karir dengan sistem berjenjang (karir awal, tengah dan akhir).

Dampak implementasi sistem perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia; *pertama* berdampak pada budaya organisasi berbasis nilai ulul albab dan budaya akademik, *kedua*, pada program bea-smart dan program pengabdian bertaraf internasional, *ketiga*, pada sosialisasi karakter universitas.

B. Implikasi

1. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari penelitian ini terhadap teori manajemen sumber daya manusia yang terfokus pada sistem perencanaan sumber daya manusia (SDM), adalah pertama, menguatkan teori yang dikembangkan oleh Andrew F. Sikula bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja dalam sebuah lembaga didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja yang berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya terintegrasi dengan rencana organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia sebagaimana yang diungkapkan oleh Andrew F. Sikula, umumnya berlaku bagi lem-

baga profit, namun bagi lembaga non-profit visi seperti lembaga pendidikan. Maka visi menjadi acuan utama, karena perencanaan bentuk nyata dari visi dan misi yang terwujud dalam program-program kegiatan, baik program jangka pendek maupun jangka panjang, sehingga memperhatikan visi merupakan suatu keharusan bagi lembaga non-profit. Selain itu identifikasi kebutuhan pengamatan lingkungan, perumu-san strategis, implementasi strategis, evaluasi dan pengen-dalian perlu menjadi pertimbangan dalam menyusun peren-canaan SDM.

Jika dalam sebuah lembaga, SDM internal sudah ada, namun belum dapat mengisi pos-pos yang sudah ditentukan karena beban kerja masih sesuai dengan jumlah pekerja, hendaknya rencana SDM juga memperhatikan SDM internal dengan langkah teknis yang menggunakan identifikasi kebutuhan berdasarkan SDM internal yang memiliki kompetensi dan dedikasi. Jadi perencanaan perlu memperhatikan SDM internal lembaga yang ada, baik lembaga profit dan non-pro-fit. Dedikasi diperlukan untuk menunjang pekerjaan, sebab dedikasi lahir dari budaya organisasi yang baik, tidak semata karena motif kekuasaan, jabatan dan uang namun lebih pada pengabdian pada pekerjaan dan lembaganya.

Kedua, menguatkan dan mengembangkan konsep perencanaan SDM George Milkovich dan Paul C. Nystrom bahwa perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat. Sedangkan konsep Veithzal Rivai tentang perencanaan SDM adalah SDM baru dapat di-lakukan dengan baik dan benar jika informasi tentang *job analysis,* organisasi, dan situasi persediaan SDM. Sistem perencanaan SDM pada dasarnya meliputi perkiraan (*esti-masi*) permintaan, kebutuhan, penawaran, penyediaan SDM.

Konsep yang dikembangkan oleh George Milkovich dan Paul C. Nystrom dan Veithzal Rivai berlaku bagi lembaga profit, namun perlu mengembangkan perencanaan SDM un-tuk lembaga non-profit seperti lembaga pendidikan tinggi misalnya perencanaan harus mengacu pada visi dan misi lembaga, karena lembaga yang mengacu pada visi dan misi adalah lembaga yang bergerak di bidang mutu jasa, yang da-lam hal ini jasa pendidikan. selain itu perencanaan SDM lem-baga non-profit juga penting memperhatikan sumber daya internal, yang menjadi bahan acuan dalam merumuskan SDM yang ada.

SDM internal tersebut bisa dilihat pada aspek dedikasi-nya pada lembaga. Berbeda dedikasi yang ada di dalam lem-baga profit dan non-profit. Untuk lembaga profit dedikasi ha-nya untuk pekerjaan yang dapat dihargai oleh uang dan ke-naikan jabatan. Sementara dedikasi yang ada di lembaga non-profit lebih berorintasi pada pengabdian dan perjuangan dalam memajukan lembaga tanpa harus dibalas oleh uang dan jabatan.

Ketiga, menguatkan dan mengembangkan konsep Gary Dessler bahwa perencanaan angkatan kerja adalah proses untuk memutuskan opini apakah dalam perusahaan yang harus diisi dan bagaimana cara mengisinya.

Perencanaan ini mencakup semua posisi di masa depan, dari pegawai pemeliharaan hingga CEO perusahaan. Perencanaan angkatan kerja menggunakan berbagai alat dalam analisis mereka.

Perencanaan SDM di pendidikan tinggi bukan hanya sebatas pada pencatatan atau pendataan jumlah SDM yang ada dalam melaksanakan tugas di suatu organisasai. peramalan, penyusunan dan evaluasi. Namun perenacanaan SDM harus memiliki seperti yang dikembangkan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yaitu perencanaan internal berbasis kompetensi dan dedikasi. Artinya, ketersediaan SDM untuk mengisi lapangan pekerjaan sudah dipersiapkan terlebih dahulu, SDM ini di-

bina dengan baik, diasah kemampuan skillnya sekaligus dedikasinya kepada lembaga. Di pendidikan tinggi atau organisasi apapun nilai pengabdian dan rasa memiliki cukup menjadi pertimbangan serius dalam membangun institusi yang bonafid.

Implikasi teoritis selanjutnya dari penelitian ini terhadap teori manajemen sumber daya manusia yang terfokus pada sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan sumber daya manusia (SDM). Untuk implikasi teori sistem rekrutmen, diantaranya; *pertama*, mengembangkan konsep dari Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson yang menjelaskan bahwa kegiatan kunci yang merupakan bagian dari rekrutmen adalah menentukan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan dalam hal jenis pekerjaan (*job title*) dan levelnya dalam perusahaan, terus berupaya mendapatkan informasi mengenai perkembangan kondisi pasar tenaga kerja, Me-nyusun bahan-bahan rekrutmen yang efektif, menyusun pro-gram rekrutmen yang sistematis dan terpadu yang berhubu-ngan dengan kegiatan sumber daya manusia lain dan dengan kerja sama antara manajer lini dan karyawan, Mendapatkan *pool* calon karyawan yang berbobot atau memenuhi syarat, dan mencatat kualitas dan jumlah pelamar dari berbagai sum-ber dan masing-masing metode rekrutmennya

Konsep Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson perlu mengakomodir atau memasukkan prediksi keberlanjutan perusahaan dengan tenaga yang dihasilkan dari rekrutmen, karena cukup urgen bagi lembaga baik perusaan maupun non perusahaan mempertimbangkan tingkat kebutuhan tenaga atau karyawan yang akan direkrut. Karyawan bersinergi dengan mutu yang akan dihasilkan oleh sebuah lembaga baik lembaga profit maupun non-profit seperti lembaga pendidikan. Selain memprediksi atau mengukur keberlanjutan lembaga, keuangan juga menjadi pertimbangan yang penting pula. Rekrutmen untuk mendapatkan tenaga yang berkualitas tentu harus diimbangi

dengan sumber keuangan yang kuat. Karena tidak mungkin tenaga yang berkualitas tanpa *cost* yang tinggi atau tenaga kerja yang bermutu dengan bayaran yang rendah. Namun bagi lembaga non-profit, selain faktor keuangan, faktor pengabdian serta rasa memiliki menjadi faktor dalam rekrutmen tenaga yang ada.

Kedua, mengembangkan konsep rekrutmen, bahwa proses rekrutmen meliputi, penyusunan strategi untuk merekrut, pencarian pelamar-pelamar kerja, penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok.

Pendapat Henry Simamora mengenai proses dalam rekrutmen tenaga atau personalia setidaknya harus diawali oleh analisis jabatan dan beban kerja di seluruh unit kerja. Analisis jabatan dapat membantu memetakan jabatan yang kosong dengan beban kerja tertentu. Strategi rekrutmen bisa dilakukan kapan saja apabila data tentang kebutuhan pekerjaan betulbetul membutuhkan karyawan atau personalia secara komprehensif. Selain strategi yang ada tidak kalah pentingnya jika pertimbangan keuangan juga dimasukkan dalam proses rekrutmen. Karena rekrutmen apapun hasilnya dengan kriteria yang kompetitif sebuah lembaga akan memberikan kompensasi pada pegawainya termasuk pendidikan tinggi (dosen dan karyawan). Jika sebuah lembaga menginginkan atau merekrut karyawan yang bermutu tentu harus melihat keuangan yang ada.

Ketiga, mengembangkan konsep Umi Sukamti dalam proses rekrutmen terdiri dari dua fase, yaitu memonitor perubahan lingkungan dan organisasi yang menimbulkan kebutuhan sumber daya manusia baru, dan menetapkan pekerjaan-pekerjaan yang harus diisi dan tipe-tipe pelamar yang diperlukan dan menyebarluaskan kepada pelamar yang potensial bahwa ada lowongan pekerjaan, sehingga menarik pelamar yang bersangkutan dan menyisihkan.

Pendapat Umi Sukamti di atas perlu juga mengakomodir fase peramalan atau prediksi keberlanjutan lembaga, karena jika

hanya lowongan pekerjaan yang kosong tanpa memprediksi keberlanjutan lembaga, maka rekrutmen hanya untuk mengisi lowongan pekerjaan tanpa ada dampak yang lebih baik bagi keberlanjutan lembaga.

Implikasi teori sistem seleksi, dengan mengembangkan konsep dari Dale Yorder, bahwa seleksi sebagai suatu proses dimana calon karyawan dibagi ke dalam dua bagian yaitu yang akan diterima dan yang ditolak. Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada.

Konsep dari Dale Yorder setidaknya mengakomodir seleksi SDM dengan seleksi terpusat dan seleksi mandiri, serta seleksi kompetensi akademik dan non akademik. Menemukan tenaga kerja yang bermutu tidaklah mudah. Seleksi terpusat bisa dilaksanakan sifatnya terbuka karena dilaksanakan secara terpusat. Sedangkan seleksi mandiri untuk memenuhi kebutuhan yang berdasarkan kebutuhan unit kerja tertentu, proses ini biasanya cukup selektif karena dilaksanakan untuk memperoleh tenaga atau karyawan yang betul-betul dibutuhkan lembaga baik profit dan non-profit.

Implikasi teori sistem penempatan, hasil penelitian mengembangkan konsep yang menurut Jackson E. Susan menyatakan bahwa penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Konsep Jackson E. Susan setidaknya mengakomodir konsep penempatan SDM berdasarkan hasil rekrutmen dan seleksi, penempatan SDM berdasarkan formasi dengan diberlakukan masa percobaan, penempatan SDM berdasarkan kebutuhan dan permintaan dengan memperhatikan spesifikasi kompetensi dan keahlian.

Posisi pekerjaan harus memperhatikan kompetensi dan ke-

ahlian karyawan, bekerja tanpa keahlian akan membuat sistem produksi lamban, karena terkendala oleh kemampuan pekerja mengerjakan pekerjaan yang ada. Sangat penting bila penempatan SDM memberlakukan masa percobaan tenaga kerja untuk memberikan peluang pada karyawan agar bisa beradaptasi dengan lingkungan dimana ia bekerja.

Implikasi teori selanjutnya pada sistem pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM), adalah implikasi teori sistem pelatihan dan pengembangan dari Moch. As'ad, bahwa pelatihan yang digunakan, dapat disimpulkan bahwa pelatihan terdiri dari berbagai jenis dengan tujuan yang berbeda. Beberapa pelatihan yang ditemukan di hampir semua organisasi adalah sebagai berikut; pelatihan dasar (pra-jabatan), pelatihan penyegaran, pelatihan penyembuhan (*remedial*) dan pelatihan penjenjangan

Kebijakan pelatihan dapat didefinisikan sebagai pernyataan tertulis dalam rencana atau program organisasi untuk mengembangkan keahlian para karyawan. Kebutuhan atau tujuan pelatihan biasanya diturunan dari situasi tenaga kerja saat itu dalam organisasi, daerah atau negara. Identifikasi kebutuhan pelatihan akan melibatkan survei tenaga kerja yang komprehensif, yang akan mengekspos jenis keterampilan personel yang perlu dilatih atau dikembangkan.

Menurut Wukir, jenis-jenis pelatihan yang dapat dilakukan dalam organisasi pendidikan antara lain, *in-services for teacher* (kursus/program pelatihan untuk guru), staf seminar, *induction course* (kursus/pelatihan induksi), *on the job training, off the job training, on and off the job training, vestibule training, refresher couses* (kursus penyegaran), *sencitivity training* (pelatihan kepekaan), *supplementary training* (pelatihan tambahan).

Sedangkan metodenya sebagaimana yang diungkapkan oleh Mondy A. Wayne banyak pelatihan dan pengembangan

yang secara *on the job* pada waktu karyawan membutuhkan pelatihan, masih banyak program yang dilaksanakan di luar tempat kerja. Lepas dari apakah program yang dilaksanakan secara *in-house* atau dialihdayakan, perusahaan-perusahaan menggunakan sejumlah metode untuk menyampaikan pengetahuan dan keterampilan kepada angkatan kerjanya dan biasanya dengan lebih dari satu metode, disebut *pelatihan campuran (blended training*), digunakan untuk menyampaikan pelatihan dan pengembangan.

Konsep Wukir, As'at dan Mondy dikuatkan oleh hasil penelitian bahwa pelatihan SDM didesain dengan *multi level training*. Artinya pelatihan SDM ada yang bertingkat, tingkat 1, 2 dan 3 dengan pelatihan berupa desain pelatihan yang berbasis pada kegiatan *in-house management training* maupun *outbond management training* tanpa mempertimbangkan tingkatan. Sedangkan pengembangan SDM difokuskan pada pengembangan studi, pengembangan profesi dan pengembangan karir dengan berjenjang (karir awal, tengah dan akhir).

Implikasi teori selanjutnya, dampak implementasi sistem perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia (SDM). Menurut Veithzal Rivai, dengan perencaaan tenaga kerja dapat memberikan dampak dan beberapa manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Dampak atau manfaat tersebut antara lain: perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan secara lebih baik, Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh sumber daya manusia, Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak, Salah satu segi mana-

jemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan, rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam perusahaan, mengetahui pasar tenaga kerja dan acuan dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia.

Menurut Henry Simamora proses rekrutmen memiliki beberapa dampak, antara lain: untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. Tujuan pasca pengangkatan (*post-hiring goals*) adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.

Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (*spillover effects*) yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan, sedangkan dampak positif dari seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan mempunyai kualifikasi sebagaimana tercantum dalam deskripsi jabatan. Tindakan tersebut adalah untuk merealisasikan keinginan perusahaan secara umum yaitu menempatkan orang yang tepat pada tempatnya. Sesuai dengan hal tersebut, maka dalam mengadakan seleksi pegawai, selain perlu terlebih dahulu ditetapkan kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan, maka perlu pula ditentukan dan dianut dasar kebijaksanaan dalam mengadakan seleksi.

Menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryo dampak diadakan penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria: a). Kemampuan, b). Kecakapan, dan c) Keahlian.

Dampak dari pelatihan secara umum menurut Andrew F. Sikula yaitu meningkatkan produktivitas, meningkatkan mutu, meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM, meningkatkan semangat kerja, menarik dan menahan tenaga kerja yang baik, menjaga kesehatan dan keselamatan kerja, menghindari keusangan (*obsolesecence*) dan menunjang per-tumbuhan pribadi *(personal growth).*

Hasil penelitian mengembangkan konsep Veithzal Rivai, Henry Simamora, Suwatno dan Andrew F. Sikula bahwa berdampak pada budaya organisasi dan budaya akademik. Dampak perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan pelatihan serta pengembangan sebenarnya dikembangkan dengan budaya organisasi dan akademik. dengan perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan pelatihan serta pengembangan akan berdampak pada pembangunan budaya organisasi selain organisasi akan mewujudkan terciptanya budaya akademik. Ketika budaya organisasi terbangun dengan yang baik, hal ini karena budaya akademik yang tercipta pula. Jika budaya organisasi dan budaya akademik sudah bersinergi di dalam lembaga pendidikan maka hal ini akan berimplikasi pada terbentuknya sebuah lembaga baik lembaga profit dan non-profit.

Melihat fenomena tersebut maka bisa disimpulkan tentang implikasi teori sistem rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan sumber DAYA Manusia di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang (UMM). bahwa sistem SDM di dua pendidikan tinggi Islam tersebut dikembangkan berdasarkan sistem integrasi.

2. Implikasi Praktis

Secara praktis penelitian tentang implementasi sistem rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan sumber daya

manusia Di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang (UMM), berimplikasi pada perbaikan sistem penjamin mutu yang ada. Semakin baik penjamin mutu yang ada maka sumber daya manusia akan semakin baik pula, karena SDM merupakan *leading sector* lembaga penjamin pendidikan tinggi yang ada. baik merumuskannya, mengaudit, mengontrol, maupun mengembangkannya.

Ada beberapa hal yang bisa menjadi implikasi langsung dari hasil penelitian ini, di antaranya adalah memberikan peluang yang besar baik karyawan dan dosen untuk meningkatkan mutu dengan sistem terpadu, baik untuk meningkatkan kompetensi, profesi dan meningkatkan karir. sistem terpadu SDM akan membentuk budaya organisasi yang baik di lingkungan pendidikan tinggi. Budaya organisasi tercipta apabila mutu menjadi konsep dan garapan utama pendidikan tinggi. budaya organisasi yang baik, memberi dampak baik terbangunnya iklim akademik yang baik. Budaya organisasi dan budaya akademik selanjutnya akan memberi karakter bagi pendidikan tinggi yang ada. Oleh sebab itu implementasi SDM akan berkorelasi bagi terbentuknya budaya mutu pendidikan tinggi serta memberi dampak bagi karakter pendidikan tinggi tersebut.

C. Saran-saran

Peneliti sangat mengharapkan adanya penelitian lanjutan mengenai manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi (Studi multi kasus di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang Dan Universitas Muhammadiyah Malang). Berdasarkan temuan penelitian ini, ada beberapa saran yang ditujukan antara lain untuk:

1. Pimpinan Universitas

a. Hendaknya memperhatikan peningkatan kualitas SDM

baik karyawan maupun dosen.

b. Menaikkan anggaran untuk penjaminan mutu, karena unit yang paling urgen dalam membentuk mutu perguruan tinggi adalah penjaminan mutu. Faktor anggaran sering menjadi kendala dalam pengembangan SDM.
c. Kebutuhan penjamin mutu salah satunya adalah fasilitas pelatihan. Maka pimpinan universitas hendaknya membangun pusat pelatihan mutu yang terintegrasi dengan perpustakan, laboratorium, dan unit lain yang mendukung penjaminan mutu.
d. Pihak universitas memberi kewenangan penuh untuk pengembangan mutu, baik inovasi maupu langkah strategis yang diambil dalam percepatan peningkatan SDM.

2. Kepala LPM dan BPSDM

a. Hendaknya melakukan pemutahiran dan perbaikan-perbaikan kurikulum pelatihan berbasis integratif dan berskala internasional.
b. Membangun *networking* dengan pusat penjamin mutu dengan pendidikan tinggi bertaraf internasional.
c. Melakukan koordinasi secara rutin dengan para dosen pengampu matakuliah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran secara optimal.
d. Optimalisasi audit mutu karyawan dan dosen agar SDM dapat ditingkatkan serta pemenuhan kebutuhan pasar dapat dipenuhi.

3. Dosen dan Karyawan

a. Agar terus melakukan inovasi dalam metode dan strategi pembelajaran sesuai kebutuhan mahaiswa.
b. Pro-aktif dengan penjaminan mutu agar dapat saling bersinergi untuk merumuskan, menginovasi dan meng-

evaluasi kekurangan yang ada.

c. Peningkatan mutu tetap menjadi prioritas utama.

4. Peneliti selanjutnya

Penting untuk dilakukan penelitian lebih lanjut terutama tentang perkembangan SDM dalam membentuk budaya organisasi dan budaya akademik. Poin penting yang juga dapat diteliti adalah mengenai pengembangan terpadu sumber daya manusia baik sumberdaya akademik maupun non akademik di perguruan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

A. Noe, Raymond. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.

Abdillah, Abi Imam, *Sahih Bukhari*, Beirut Lebanon: Darul Kutub, Juz I.

Alwi, Syafaruddin. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Amir, M. Taufiq. 2012. *Manajemen Stategik Konsep dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Grafindo Persada.

Amstrong, Michael. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia Seri Pedoman Manajemen*. (Alih Bahasa: Sofyan dan Haryanto), Jakarta: Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.

Andrew F. Sikula, 1981. *Personnel Administration and Human Resources Management*. New York : 4 Wiley Trans Edition, By John Wiley and Sons Inc.

Antonio, Moh. Syafi'i. 2002. *Bank Syari.ah dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Gema Insani Press.

Ardiansyah, Asrori. 2011. Kabar Pendidikan. *Pengertian, Prosedur, dan Sistem Rekrutmen dan Seleksi*, (Online), (http:// kabar-pendidikan.blogspot.com/2011/05/ pengertian-prosedur-dan sistem.html diakses tanggal 25 Desember 2012.

Arifin, Muzayyin. 1993. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.

Armosudiro, Pradjudi. 2006. *Konsep Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

As'ad, Moch. *1998*. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*: *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty

Asang, Sulaiman. 2012. *Membangun Sumber Daya Manusia Yang Berkualitas Persepektif Organisasi Publik*, Surabaya: Berlian Iternasional.

Asang, Sulaiman. 2012. *Menbangun Sumber Daya Manusia Berkualitas*. Surabaya: Berlian Internasional.

Baird, I. S. 1986. *Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking*, Academy of management review, Vol. 10 No. 3.

Baird, Lloyd. *1986. Managing Performance*, John Wileyd Son, Inc., New York.

Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Erlangga.

Barthos, Basir. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Bastian, Indra. *2001. Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit BPFE, Universitas Gajah Mada.

Bernardin, Russel, 1993, *Human Resource Management*, An Experiental Approach International, Edition, Mc GrowHill.

Brudan, A. 2010. *Rediscovering performance management: systems, learning and integration*. Measuring Business Excellence.

Cordoso, Faustino. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.

Darajat, Zakiah. 1992. *Ilmu Pendidikan Islam.* Jakarta: Bumi Aksara.

Decenzo, D.A. 1999. *Human recources Managemen. Sixth edition*. Newyork: John Wiley & Sons.lnc.

Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Penerjemah Eli Tanya Jakarta: PT. Indeks. Judul asli *Human Resource Managemen* .2003 pretince-Hall, inc, Upper Saddle River. New Jersey.

----------------, 2015 *Manajemen Sumber Daya Manusia: Human Resource Management* Jakarta: Salemba Empat.

Echols*,* John M.*, Shadily, Hasan.* 1995. *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: PT. Gramedia.

Ekawati, Dian. 2003. *Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dinas Luar Pada AJB Bumi Putera 1912 Rayon Muda Selong*. Skripsi. Mataram: Fakultas Ekonomi Universitas Mataram.

Gibson*,* James, L. 2000. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses. Edisi ke-5.* Cetakan ke-3. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Gary, Dessler, 2015.*Manajemen Sumber Manusia, Judul Asli : Human Resource Management* Penerjemah, Diana Angelica, Jakarta : Salemba Empat

Gomes, Faustinc C. 2003. *Manajemen Suber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset. Grafindo Persada.

Harbani,*Pasolong. 2007.Teori Administrasi Publik*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Haritsi, Jaribah bin Ahmad. 2006. *Fikih Ekonomi Umar bin Al-Khathab*. Edisi Indonesia, Jakarta: Penerbit Khalifah Pustaka Al-Kuasar Grup.

Hasibuan, S.P. Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Holahan PJ, Money. 2003. *Understanding Conflict in Project Teams; an Investagtion of Organizational, task and team-Level determinant, Unpublished*, PICMETConference.

Hunger, J.David & Wheelen, Thimas L. 2003. *Manajemen Strategik*, Yogyakarta: Andi.

Ibrahim Abu Sinn, Ahmad. 2006.*Manajemen Syariah*. Jakarta:

PT Raja Grafindo Persada.
Irawan, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA LAN PRES.
Jalaluddin, 2004. *Psikologi agama.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.
Mahsun. *2006.Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
Mangkunegara,Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. *Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
----------------------, 2003. *Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
----------------------, 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia.* Bandung. PT. Refika Aditama.
Mangkuprawira, Tb. Sjafri. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik.* Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia.
Manullang, Marihot. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
Martoyo, Susilo. 1998. *Manajemen Sumberdaya Manusi*a. Yogyakarta: BPFE.
Mathis R.L dan Jackson J.H, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
Matondang, Yakub. 1998. *Perguruan Tinggi Islam sebagai Subjek dan Objek Moral Akademik di Era Globalisasi.* Yogyakarta: Tiara Wacana.
Mooney D, James. 1996. *Konsep Pengenbangan Organisasi Publik.*Bandung: Sinar Baru Algesindo.
Muhamad, 2002. *Manajemen Bank Syari'ah*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
Nagi S., Tangkilisan, Hesel. 2000. *Strategi KeunggulanPelayanan Publik: Manajemen Sumber Daya manusia Birokrasi Publik (Konsep-Teori dan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Konsep Rusel).* Yogyakarta:

Kerjsama Yayasan Pembaharuan Administrasi Publik Indonesia dan Lukman Offset.

Nata, Abudin. 2003.*ManajemenPendidikan, Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia.* Jakarta: Kencana.

Nitisemito, Alex. 1996. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Prawirosentono.S, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manausia*, *Kebijakan Kinerja Karyawan.* Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Procton, John. 1993. *Latihan Kerja*. Jakarta: Aneka Cipta.

Purwanto, Yadi, 2001, *makalah: Manajemen Modul Latihan*. Jakarta: PT. Cendekia Informatika.

R. Rina Novianty, Ariawaty. 2007. *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kompetensi Individu, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajer Tingkat Dasar.* Studi Pada PT. Kereta Api Di Pulau Jawa. Bandung: Disertasi. Universitas Padjadjaran.

Rahman, Afzalur. 1995. *Doktrin Ekonomi Islam*. Jilid I. Yogyakarta: PT. Dama Bhakti Wakaf.

Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson, 1997. *Personnel and Human Resources Management*. New York University: Kelogg Borkvard.

Ruky, Ahmad. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

S. Arcaro, Jarome. 2007.*Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata langkah Penerapan, terj. Yosai Triantara*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sanaky, Hujairan. 2003. *Paradigma Pendidikan Islam.* Yogyakarta: Safira Insani Press.

Sanjaya, Wina. 2008. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, Jakarta: Kencana.

Sastradipoera, Komaruddin. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsi Operatif*. Bandung: Kappa Sigma.

Satriah. 2008. Jurnal Bisnis Manajemen. *Pengertian Seleksi*, (Online), (http://id.shvoong.com/business-management/human-resour ces/2184422-pengertian-seleksi/ diakses tanggal 26 Desember 2012.

Siagian, Sondang P. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Siagian, Sondang. 2002. *Manajemen SDM*. Jakarta : Bumi Aksara.

SIKDIKNAS*,* 2001 *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) 2003*, SL Media, Tanggerang.

Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaliasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Siswanto S. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia. Pendekatan Administratif dan Operasional*. Bandung; Bina Aksara.

Sobandi, Baban. dkk. 2006. *Desentralisasi dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah.* Bandung.

Suderajat, Hari. 2004.*Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK).* Bandung: Cipta Cekas Grafika.

Suhandana, Anggan. 1997.*Pendidikan Nasional Sebagai Instrumen Pengembangan SDM*. Bandung: Mizan.

Suharyanto, 2002. *Bergabung dengan organisasi profesi*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Suit, Yusuf dan Almasli. 1997. *Aspek sikap mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Suit, Yusuf. 1996. *Sikap Mental dalam Manajemen SDM*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Sukamti, Umi. 1989. *Management Personalia/Sumber Daya Manusia*. Jakarta: P2LPTK Dikti Depdikbud.

Sulistiyani, Ambar Teguh. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Supartadi, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Menciptakan Keunggulan bersaing berbasis Kompetensi SDM*, Yogyakarta : Andi Offset

Surjadi. 2009. *Pengembangan Kinerja Pelayanan* Publik. Bandung: PT Rafika.

Sutarto. 1993.*Dasar-dasar Organisasi.* Yogyakarta: UGM Press.

Suwatno, 2003. Azas-azas Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung, Suci Press.

Syafaruddin, 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep Strategi dan Aplikasi.* Jakarta: PT Grasindo.

Syam, Ardian. *Konsep Manajemen*, Author, www.pembelejar.com.

Tafsir, Ahmad. 2001. *Ilmu Pendidikan dan Prespektif Islam.* Bandung: Remaja Rosadakarya.

Tampubolon, Manahan. 2008. *Perilaku Keorganisasian Edisi Kedua.* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Tilaar, H.A.R. 1993. *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Timpe, A. Dale. 2002. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*: *Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Veithzal, Rivai. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wukir, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*,Jakarta : Multi *Presindo*.

Wursanto. 2005. Dasar-Dasar Ilmu Organisasi. Yogyakarta:

Andi Offset.

Yasin, Ahmad Fatah. 2011. *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam.* Malang: UIN Maliki Press.

Yoder, *Dale. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.

Zurnali, Cut. 2010. *Knowledge Worker: Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan*. Bandung: Unpad Press.

TENTANG PENULIS

Sofyan Tsauri, pria kelahiran Jember pada 11 Nopember 1958 adalah seorang yang *concern* pada persoalan peningkatan sumber daya manusia. Menyelesaikan jemjang pendidikan S1 di Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel di Jember pada tahun 1987, dan pada tahun 2003 berhasil menyelesaikan jenjang pendidikan S2 pada program Pascaserjana Universitas Jember dengan me-ngambil konsentrasi bidang studi Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam kesehariannya ia adalah dosen tetap pada Sokolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Jember. Disamping itu, ia sela-lu aktif dalam diskusi-diskusi dan seminar baik berskala nasional maupun internasional. Saat ini ia sedang dalam proses penyelesai-an studi program Doktor di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Selain itu ia juga aktif di organisasi kepemudaan dan kemasyara-katan seperti Gerakan Pemuda ANSOR, PCNU Jember, dan lainnya.

Aktif menulis diberbagai jurnal seperti *Society Journal*, *Jurnal IKALANGGA, Jurnal Al-Adalah, Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*. Dan melakukan berbagai penelitian sosial seperti tentang *Motivasi Orang Tua* dalam *Pemilihan Jenis Sekolah Bagi Anak* (1998), *Efek-tifitas Pesantren Kilat bagi Siswa SLTP* (1999), *Rekonstruksi Kuriku-lum Pe-*

santren dan Relevansinya dengan Pengembanga Sumber Daya Manusia (2003), *Peranan Kopontren dalam Pemberdayaan Ekonomi Umat* (2004), *Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Dosen* (2005), *Studi Perpustakaan STAIN Jember Menuju Perpusta-kaan Digital* (2011), *Pondok Pesantren: Prospek dan Tantangan Pondok Pesantren se Kabupaten Jember* (2013), dan sebagainya. Buku yang sedang diterbitkan antara lain *Adminstrasi dan Super-visi Pendidikan* (2007), *Sumber Daya Manusia* (2007). Ia juga per-nah dipercaya sebagai Pembantu Ketua Bidang Administrasi Umum selama dua periode kepemimpinan (2004 s/d 2012) di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Jember.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

JEMBER